



Instituto Superior de Gestão

Departamento de Mestrado

Internacionalizar em modo *Franchising* no Mercado Angolano:

O caso da Acountia *Business Consulting & Accounting*

Erica Patrícia Filipe Duarte Lourenço

Dissertação de Mestrado como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor António Rui C. Moreira de Carvalho

LISBOA

Novembro 2015

Resumo

Em complementaridade com o plano curricular do Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização, a presente dissertação é uma pesquisa descritiva sobre o *franchising* como forma de internacionalização, fundamentada na análise qualitativa de um único estudo de caso de uma pequena e média empresa (pme) portuguesa, a “Acountia Business Consulting & Accounting”. Constituída em 1997, gere uma rede de franchisados na área financeira em contabilidade, consultoria de apoio e gestão e *outsourcing* e faz parte do grupo português, Onebiz – Creating Business, que detêm um conjunto marcas em diferentes áreas de actuação (consultoria, comércio, educação, financeira, imobiliária e saúde).

A internacionalização não é um fenómeno desconhecido das empresas portuguesas, utilizada como estratégia de sobrevivência ou crescimento fora do mercado nacional. O *franchising* internacional é a base principal para desenvolvimento desta investigação, segundo o Censo (2014) o mercado europeu representa o principal destino das empresas portuguesas que utilizam este sistema. No âmbito internacional o *franchising* está formado por quatro elementos essenciais que são: imagem internacionalmente replicável, serviço estandardizado internacionalmente, uma relação e contínua entre o franchisador e o franchisado e um espaço geográfico definido (AICEP,2013).

O principal objectivo desta dissertação é analisar o *franchising* como forma de expansão para o mercado externo, tendo em conta a escolha de mercado, principais motivações, barreiras, as vantagens e desvantagens e os custos inerentes deste processo.

Com este estudo pretende-se contribuir com o conhecimento e abrir uma porta para o universo do *franchising* internacional através da descrição do processo de internacionalização da marca Acountia para o mercado angolano, tendo em conta as suas especificidades (motivações, barreiras, as vantagens e desvantagens e os custos).

Palavra-Chave: Acountia, Angola, Portugal, Franchising Internacional

Código JEL: M10; M16

Abstract

In complementarity with the curriculum of the Master of Strategy Investment and Internationalization, this dissertation it's result on the process of internationalization in franchise mode in the Angolan market, based on a case study of a small and medium-sized enterprise (SME), the "Acountia Business Consulting & Accounting". Founded in 1997, which manages a network of franchisees in the financial area in accounting support and management consulting, and outsourcing. The Acountia is as part of the Portuguese Group Brand, Onebiz-Creating Business, which have a set SMEs in different areas (consulting, trade, education, financial, real estate and health). The main focus of the Group's growth and expansion in the domestic and external and as such has developed strategy "one-stop shopping", supported in cross-selling branding. Internationalization is not a strange phenomenon for Portuguese companies, used as a strategy of survival or growth outside the national market. International franchising is the main basis for the development of this research. According to the Census (2013) the European market represents the main destination of Portuguese companies that use this system. This service consists on of four essential elements: internationally replicable image, internationally standardized service, an ongoing relationship between the franchisor and the franchisee and a defined geographical area (AICEP, 2013).

The main objective of this dissertation is to analyze franchising as a way of expanding to the foreign market, taking into account the market choice, main motivations, barriers, the advantages and disadvantages and the inherent costs of this process. For the theoretical foundation, is based on documentary analysis about internationalization of companies, as the design, your theories and dimensions from the perspective of franchising and in two semi-structured interviews to Onebiz Group representative, Mr. Bruno Santos and the Master Franchising the brand Acountia in Angola, the Sr. Claver Furtado.

This study aims to contribute knowledge and open a door to the universe of international franchising by describing the process of internationalization of the brand Acountia for the Angolan market, taking into account its specificities (motivations, barriers, advantages and disadvantages and costs).

Keyword: Acountia, Angola, Portugal, International Franchising

JEL Code: M10; M16

Agradecimentos

Dedico este trabalho aos meus queridos pais pela paciência e perseverança, sem esquecer o meu querido filho, marido e irmãos, o vosso amor mantém-me viva.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor António Rui C. Moreira de Carvalho, por todas sugestões e contribuições, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

E o meu muito obrigado ao Sr. Bruno Santos, representante da Onebiz e o Sr. Cláver Furtado, Master Franchise da marca Acountia em Angola, pelas entrevistas e por disponibilizar informação que serviram de linhas mestras para a dissertação.

Papá

A tua partida quebrou o meu coração

Sinto muito a falta das tuas gargalhadas

Mon bon vivant

Índice

Resumo	I
Agradecimentos.....	III
Abreviaturas	VI
Índice de Quadros.....	VII
Índice de figuras	8
I Introdução	1
1.1 Pertinência do Estudo.....	1
1.2 Metodologia e Questões de Partida.....	2
1.3 Estrutura da Dissertação.....	2
1.4 Enquadramento Teórico – Internacionalização de Empresas.....	3
II Fundamentação Teórica	5
2.1 <i>Franchising</i> Internacional	6
2.1.2 Como e o Quê?	7
2.1.2.1 Modelos de Gestão.....	8
2.1.2.2 Diferença entre Franchising e Licenciamento	9
2.1.4 Onde? - Escolha do mercado.....	10
2.1.5 Estrutura Organizacional	11
2.1.5.2 Aspectos Financeiros: Custos inerentes à internacionalização.....	13
2.1.6 Barreiras	14
2.2 Contrato em <i>franchising</i>	15
2.3 Vantagens e Desvantagens do <i>franchising</i>	16
2.4 Importância da Cooperação entre o Franchisador e o Franchisado	16
III Metodologia de investigação	19
3.1 Pergunta de Partida	19

3.2 Tipo de Investigação	21
3.3 Tipo de estudo de caso	21
3.4 Recolha de Informação	22
3.6 Entrevistas	22
IV O Mercado Angolano	25
4.1 Caracterização económica e social	25
4.2 Investimento directo estrangeiro (IDE)	26
4.3 Franchising	28
V Estudo de caso	31
5.1 Caracterização da <i>Acountia Business Consulting & Consulting</i>	31
5.2 Processo de Internacionalização da Acountia – Business Consulting & Accounting em Angola	34
5.3 Entrevista	35
5.3.1 Caraterização do Bruno Silva – Representante da Acountia Portugal	35
5.3.2 Caraterização de Cláver Furtado – Master Franchisee de Angola	36
5.3.3 Descrição e análise a entrevista de Bruno Silva	36
5.3.4 Descrição e análise a entrevista de Cláver Furtado	38
VI Conclusões	41
6.1 Limitações e sugestões para futuras investigações	44
VII Referência bibliográficas	46
VIII Anexos	53

Abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANIP – Agência Nacional para Investimento Privado

CPLP- Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

EIU- Economist Intelligence Unit

ERP – Enterprise Resource Planning

IASAB - International Accounting Standards Committee

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IFE - Instituto de Fomento Empresarial

IFF- Instituto de Informação em *franchising*

INAPEM – Instituto Nacional de Apoio á Micro, Pequenas e Médias Empresas

MPME- Micro pequena e média empresa

MINCO – Ministério do Comércio

PERT- Projeto Executivo para Reforma Tributária

PGCA- Plano Geral de Contabilidade Angolano

PIB - Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e média empresa

PND- Plano Nacional de Desenvolvimento

SNC- Sistema de Normalização Contabilística

OCPCA- Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola

U.E- União Europeia

Índice de Quadros

Quadro- 1. Vantagens e Desvantagens quantos as formas de <i>franchising</i>	8
Quadro- 2. Diferenças entre <i>franchising</i> e licenciamento.....	9
Quadro – 3. Vantagem e desvantagem do <i>franchising</i> para o franchisador.....	12
Quadro - 4. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> para o franchisado.....	13
Quadro – 5. Barreiras/ Factores	14
Quadro - 6. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i>	16
Quadro -7. Guião de entrevista semi-estruturada ao Franchisador.....	23
Quadro – 8. Guião de entrevista semi-estruturada ao Franchisado.....	24
Quadro- 9. Investimento direto.....	27
Quadro – 10. Acountia - Sumário Financeiro.....	32

Índice de figuras

Figura 1. Dimensões de Internacionalização na perspectiva do *franchising*.....11

Figura 4. Organigrama organizacional da Acountia Angola.....32

Índice de gráficos

Gráfico -1. Distribuição do setor empresarial por dimensão.....28

Gráfico – 2. Numero de empresas em atividade por setor.....29

Gráfico – 3. Evolução de Vendas e Resultados Líquidos.....32

I Introdução

1.1 Pertinência do Estudo

A internacionalização das empresas tornou-se fundamental para a evolução económica de um país e Portugal não está indiferente a este fenómeno, com a presente dissertação sob o tema “Internacionalizar em Modo Franchising no Mercado Angolano: “O Caso da Acountia Bussiness Consulting, tem como objectivo principal analisar o *franchising* como forma de expansão para o mercado externo, tendo em conta a escolha de mercado, principais motivações, barreiras, as vantagens e desvantagens e os custos inerentes deste processo.

O *franchising* doméstico e internacional não são um sistema desconhecido em Portugal, apesar de não existir legislação específica ou tipificação que abarca este modelo de negócio, mas sim enquadra na esfera de autonomia de negócio entre as partes (franchisador e franchiseado) (Oliveira, 2014).

O Instituto de Informação em Franchising (IIF) é a única entidade que disponibiliza dados sobre o *franchising* português no âmbito nacional e internacional através do Censo, relatório anual sobre o sistema.

Segundo o Censo (2014), no âmbito nacional 69% das marcas existentes no país são portuguesas, seguida por Espanha com 12 % e o restante dividido por diferentes países como Estados Unidos (5%), França (3%), Brasil (1%), Reino Unido (2%) e Itália (3%). No âmbito internacional para as empresas portuguesas com o sistema *franchising* em mercado nacional que optaram pelo mesmo sistema para expandir no mercado externo, a Europa é o principal destino com 39,5%, seguido pelo mercado africano com 21,5%, América do Sul e Central perfazem 20,7% e Ásia somente com 19,3%. O Mini-Preço, Meu Super, Nail for Us, Nata Lisboa, Bifanas das Vendas Nova, são exemplos de sucesso no mercado nacional e no mercado internacional a Parfois, Salsa, Lanidor, Quebramar são marcas presentes na Europa, África e na América do Sul.

Contudo, a informação e investigação sobre internacionalização de empresas portuguesas em modo *franchising* é limitado e com este estudo pretende-se contribuir com o conhecimento e abrir uma porta para o universo do *franchising* internacional através da descrição do processo de internacionalização da marca Acountia para o mercado angolano, tendo em conta as suas especificidades (motivações, barreiras, as vantagens e desvantagens e os custos).

1.2 Metodologia e Questões de Partida

A investigação é uma pesquisa descritiva, baseada na análise qualitativa de um único estudo de caso e como ponto de partida foram propostas duas questões, no qual pretende-se responder segundo a fundamentação teórica, que são: a) Como internacionalizar em modo *franchising* no mercado angolano? e b) Quais os fatores críticos de sucesso no *franchising* internacional?

Para a fundamentação teórica prende-se na análise documental sobre internacionalização, segundo as suas dimensões na perspectiva do *franchising* e em duas entrevistas semi-estruturadas ao representante do Grupo Onebiz, o Sr.º Bruno Santos e ao *Master Franchising* da marca Acountia em Angola, o Sr.º Cláver Furtado. Em 2013, a AICEP-Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal lançou uma revista de apoio para internacionalização, “Horizonte Internacionalizar, Guia para PME”, que serviu como base documental para compreender e analisar o processo de internacionalização das pme’s portuguesas quanto a forma de entrada, vantagens e desvantagens e exemplos do sucesso e insucesso¹.

1.3 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação é constituída por seis capítulos, nomeadamente:

1º Capítulo: Introdução - apresenta as linhas gerais da dissertação, principal objectivo do estudo, metodologia, motivação para investigação e uma breve síntese conceptualização sobre internacionalização empresarial.

2º Capítulo: Fundamentação Teórica - espelha a sobre o *franchising* internacional segundo as dimensões da internacionalização.

3º Capítulo: Metodologia de Investigação – apresenta as questões de partida, o tipo de investigação e estudo de caso e o enquadramento teórico.

4º Capítulo: Mercado Angolano - concentra-se na análise do mercado angolano (aspectos sociais e económicos), para compreender a decisão da Acountia em expandir para o referido mercado.

¹ www.portugalglobal.pt

5º Capítulo: Estudo de Caso - Centra-se na observação da empresa “*Acountia Business Consulting & Accounting*”, quanto à sua origem, estrutura organizacional e a descrição do processo de internacionalização para o mercado angolano.

6º Capítulo: Conclusão – será uma síntese alargada da dissertação tendo em conta as limitações durante a investigação.

1.5 Enquadramento Teórico – Internacionalização de Empresas

Efectuando uma breve conceptualização sobre internacionalização de empresas, antes analisar o sistema de *franchising* internacional, importa realçar que é um processo. Segundo os teóricos Johanson e Vahlne (1977), percursores da teoria Uppsala a internacionalização de empresas é um processo gradual de actividades das empresas do mercado doméstico para o mercado externo, através do conhecimento.

Para os teóricos Johanson e Mattsson, (1988), percursores da “teoria das redes”, para internacionalizar a empresa deve desenvolver uma relação de redes (interna e externa) entre os indivíduos ou empresas que detém recursos e experiência/conhecimento, sendo que o acesso à informação é mais rápido e menos dispendioso o processo de expansão que acontece em três etapas: 1) extensão internacional- o primeiro passo para expansão, a empresa tinha de obter informação sobre o mercado alvo e promover uma potencial relação com empresas externas; 2) penetração internacional - acontece através da confiança e do conhecimento obtido pelas empresas, ao reforçarem a sua relação no mercado externo e 3) integração internacional – é progressiva, através do aumento da rede de relacionamentos da empresa no mercado e externo e com parcerias com as empresas estrangeira.

Em 1988 os investigadores Welch e Luostarinen publicaram a sua tese de Doutoramento pela Helsinki School of Economics, sobre internacionalização empresarial, tendo conceptualizado como um processo de envolvimento crescente do mercado interno ao externo através de operações internacionais.

Para explicar processo de internacionalização através operações internacionais Simões (1997), dividiu em duas dicotomias, a dicotomia *inward* que significa que as operações internacionais começam de fora para dentro, do mercado externo para o mercado interno, através de importações, aquisição de tecnologia estrangeira e a captação do Investimento Directo Estrangeiro (IDE). Para a dicotomia *outward* as operações processam-se de dentro para fora,

do mercado interno para o mercado externo, utilizando a exportação, modos contratuais (prestação técnica no estrangeiro, alianças, licenciamento e franchising) e IDE externo.

De acordo a AICEP (2013), o processo de internacionalização envolve múltiplos aspectos, podendo assumir padrões distintos em função do tipo de actividade, das trajectórias tecnológicas, das pressões competitivas, das redes de relações existentes e das características das empresas o que se resume em seis dimensões que são:

1ª Dimensão (Tipo de Organização): O tipo de organização como dimensão chave tem como objetivo explicar como as empresas organizam as suas atividades para o mercado externo (Malhotra e Hinings, 2010)

2ª Dimensão (Como e o Quê?): A empresa deve determinar como entrar no mercado externo (exportação, modos contratuais e investimento directo), o que apresentar neste mercado em termos de actividades ou produtos e qual é o público-alvo que é determinado pela escolha de mercado, Lusotarinen e Welch (1988).

3ª Dimensão (Porquê e Quando?): Decidir equando internacionalizar não é um processo fácil, porque remete para as motivações da empresa em expandir no mercado externo. As motivações para uma empresa internacionalizar são inúmeras, como vantagens de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica ou informação exclusiva ou por pressões competitivas, Czinkota (1999).

4ª Dimensão (Onde?): A escolha do mercado acontece após uma análise preliminar de como o mercado alvo identifica-se com produto/serviço e uma informação detalhada quanto os aspectos políticos, regulamentos, económicos, sociais, culturais e tecnológicos (Carvalho, 2013)

5ª Dimensão (Estrutura Organizacional): competências internas e aspectos financeiros da empresa, são determinantes para o processo de internacionalização, pois pode definir as capacidades da empresa em manter-se no mercado interno e externo e conferir vantagens competitivas, (Martins,2011).

6ª Dimensão (Barreiras): as dificuldades que uma empresa pode encontrar durante o processo de internacionalização, que podem ser competitividade, obstáculos políticos, financeiros, logísticos, culturais, legais e/ou ambiente competitivo (AICEP,2013)

II Fundamentação Teórica

O *franchising* surgiu timidamente durante a idade média em França, mas inicialmente não se identificava com o sistema actual. O *franchisage*” ou “*franc* era uma permissão comercial delegada pela Igreja Católica aos feudais para colectar impostos e taxas em nome da igreja a comerciantes e camponeses, mas a sua evolução de taxa comercial para sistema de venda teve início nos Estados Unidos em 1850, pela empresa americana I.M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura, que utilizava o sistema para vender a sua patente a operadores proprietários independentes, para que pudessem comercializar a linha de equipamentos Singer e ainda desfrutar do prestígio da marca. Através deste método a Singer conseguiu expandir a venda dos seus produtos no território norte-americano, com investimentos relativamente baixos. Actualmente, o sistema *franchising* consiste em um conceito de negócio previamente testado, pelo qual uma empresa (franchisor) concede a outra empresa (franchisado) o direito de explorar, sob a sua uma imagem e marca, explorar os seus produtos e serviços e conceito de negócio, bem como o respectivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira (Gomes, 2011).

Sistema do franchising é constituído principalmente por dois elementos:

- a) Franchisor: Empresa detentora dos direitos de comercialização da marca e do conceito de negócio a franchisar, já testado na sua fórmula de sucesso, sendo responsável pela transmissão de *know-how* (saber fazer), e estrutura de apoio á rede de franchisados.
- b) Franchisado: é a empresa que compra o direito de utilização da marca do franchisor, constituindo-se como ponto de venda da rede franchising, em coerência com o conceito de negócio, *know-how* e imagem corporativa transmitida pelo franchisor.

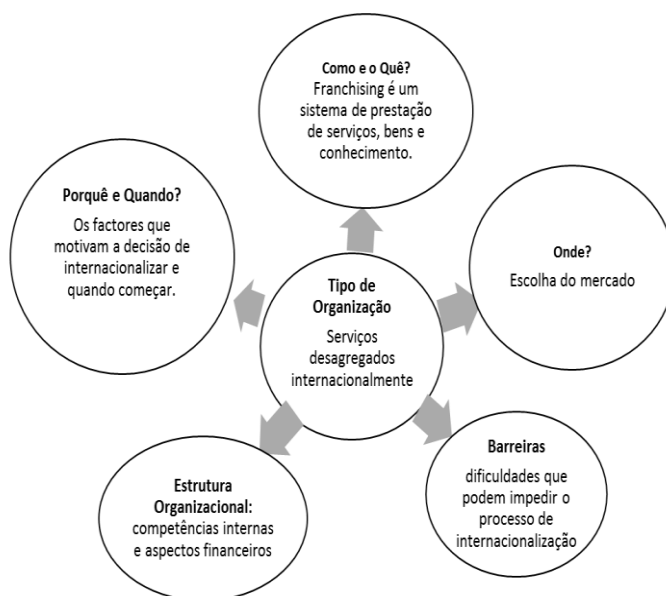
Para realização deste tipo de modelo negócio, o franchisado tem um papel activo, porque o mesmo se propõe em fazer parte de um conceito de negócio já desenvolvido e o primeiro passo é deter um investimento inicial e direito de entrada. O investimento inicial é o capital necessário para começar o negócio para corresponder com o portfolio pré-definido pelo franchisor. O direito de entrada consiste no valor pago ao franchisor para participar no negócio e em contrapartida, deve transmitir conhecimento, ceder direitos de comercialização da marca, instalar regime de exclusividade geográfica para o franchisado. Assim o franchisado goza de notoriedade da imagem corporativa sustentada na rede de comercialização, nomeadamente pela reputação da empresa franchisadora no mercado.

2.1 *Franchising* Internacional

No sentido lato o *franchising* internacional como modo de entrada apresenta um nível de entrada rápido, porque permite ao franchisador replicar a sua marca ou modelo de negócio já testado em outras localizações, sem necessitar de ter custos financeiros altos e com controlo elevado por parte da empresa.

Contudo para o desenvolvimento amplo sobre o *franchising* internacional será analisado segundo as dimensões de internacionalização, representadas na Figura 1.

Figura 1. Dimensões de Internacionalização na perspectiva do *franchising*



Fonte: elaboração própria com base: Luostarinen e Welch (1990); Simões (1997); Carneiro e Dib (2007); Malhotra e Hinings (2010) e AICEP (2013).

2.1.1 Tipo de Organização

O tipo de organização como dimensão chave, tem como objectivo principal explicar como as empresas organizam as suas actividades no mercado externo segundo as formas de entrada e no caso do *franchising* são serviços desagregados internacionalmente, pois prestam serviços localmente de acordo com as regras internacionalmente definidas, mas adaptadas em função de segmentos de mercado (*fast food*, hotéis, restaurantes, *leasing*, reparações automóveis, aluguer de viaturas e retalho) (Malhotra e Hinings, 2010).

Este tipo de organização tem como pilar principal o contacto personalizado com clientes o que exige presença física. Mas também segue as necessidades do mercado e aumenta o seu nível de presença ao monitorar e procurar continuamente novos clientes.

2.1.2 Como e o Quê?

Como forma de internacionalização o *franchising* encontra-se inserida no grupo dos modos contratuais, que consiste em uma cooperação entre dois indivíduos ou empresas, edificado por um contrato no qual as partes combinam os aspectos fulcrais para realização do negócio.

O *franchising* um sistema que se rege em rede, como já citado por Johanson e Mattsson, (1988) uma relação em redes (interna e externa) possibilita o acesso rápido a informação e o conhecimento o que torna o processo de expansão menos dispendioso.

Este sistema internacional está formado por quatro elementos essenciais que são: imagem internacionalmente replicável, serviço standardizado internacionalmente, uma relação e contínua entre o franchisador e o franchisado e um espaço geográfico definido (AICEP,2013).

Como uma imagem internacionalmente replicável, a marca deve ser apelativa e protegida, capaz de atrair clientes e como um serviço standardizado internacionalmente, permite ao cliente “saber com o que conta”. A relação contínua entre o franqueador e franqueado garante em primeiro lugar um apoio sistemático e uma formação contínua e atualização de procedimentos ao franqueado, mas aproveita simultaneamente para um controlo estreito da sua atuação. Por fim, um território definido, que pode ser apenas uma loja, situada num local determinado, ou um espaço mais vasto.

Segundo Carvalho (2011), as empresas franchisadoras que expandem para o mercado externo detêm um conjunto de direitos de propriedade industrial e intelectual respeitante a marcas, nomes comerciais, insígnias, direitos de autor, know-how ou patentes destinadas a serem exploradas pela revenda de produtos ou de prestação de serviço para utilizadores finais.

Em relação o que apresentar no mercado externo, o franchising internacional a empresa mãe, neste caso o franchisador oferece aos franchisados prestação de serviços, bens ou conhecimento, patentes direccionados ao cliente final. De acordo com Martins (2011) as empresas procuram disponibilizar os seus produtos através da expansão de linha de bens ou serviços já

existentes no mercado interno, alteração do conceito do produto ou serviços segundo as necessidades do mercado externo ou a criação de uma nova linha de produtos.

2.1.2.1 Modelos de Gestão

O sistema de *franchising* internacional esta segmentado por três modelos de gestão onde para cada uma delas existem especificidades, que melhor se adaptam aos objetivos pretendidos do franchisador, nomeadamente o *franchising* direto, *master franchisee*, *area-developer* (Dominguinhos e Moura, 2002).

No *franchising* direto o sistema é simples, o franchisador negocia directamente o conceito do contrato com o franchisado independentemente da sua localização, e controla o seu comportamento. Adota-se aqui uma lógica de “centro de roda”, em que o franchisador gere diretamente todo o negócio.

No *master franchise* a responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão do negócio em alguns países ou regiões é atribuída, sob contrato, a um intermediário, este tem o direito exclusivo sobre um espaço geográfico para celebrar um contrato com futuros franchisados. O master franchisee inicialmente efectua um pagamento inicial e uma contribuição de gestão (*management fee*) baseada nas vendas, a qual corresponde em larga medida a uma partilha da compensação paga pelo franqueado. Como *area-developer*, é concedido o direito de possuir a sua própria rede de *franchising* num espaço geográfico, mas sem possibilidade de celebrar contratos com outros franchisados.

No Quadro 1 estão representadas as principais vantagens e desvantagens do *franchising* quanto à forma de entrada.

Quadro- 1. Vantagens e Desvantagens quantos as formas de *franchising*

Tipos de <i>Franchising</i>	Vantagens	Desvantagens
Direto	Franchisador tem controlo sobre a rede de franchisados.	Dispersão geográfica, coloca em causa a viabilidade da gestão central.
Master Franchisee	Master franchise tem a responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão do negócio	O master franchise pode se tornar concorrente para o franchisador
<i>Area-developer</i>	O sistema somente tem um único franchisado que garante a partida o pagamento integral do direito de ingresso para todo território do franchisador.	O único risco para o franchisador é que em caso do litígio com franchisado prejudica o bom nome da marca.

Fonte: Dominguinhos e Moura, 2002

2.1.2.2 Diferença entre Franchising e Licenciamento

O licenciamento é um dos modos contratuais com características semelhantes ao franchising, devido ao baixo risco de entrada no mercado externo, porque transferem um direito para outra empresa no mercado externo mediante a um pagamento fixo ou variável em função do volume de negócios.

Segundo a AICEP (2013), os contratos de licença permitem a uma empresa explorar internacionalmente os seus direitos de propriedade industrial, nomeadamente patentes e marcas, sem assumir a responsabilidade do fabrico e comercialização dos produtos. O licenciamento é interessante, na medida em que reduz os riscos de entrada e de desenvolvimento do mercado, os quais são assumidos pelo parceiro local: o licenciado. Apesar desta semelhança são diferentes no âmbito, grau de controlo, estrutura organizacional e forma de entrada (Quadro 2).

Quadro- 2. Diferenças entre *franchising* e licenciamento

<i>Franchising</i>	Licenciamento
Dedica-se maioritariamente a prestação de serviços	Reflete no fabrico e venda de bens
Envolve investimento no exterior	Geralmente, não implica investimento
Grau de Controlo efetivo do franchisor ao francheado.	Grau de Controlo reduzido por parte do licenciador ao licenciado.
Rede de empresas que segue estrutura organizacional determinada pelo franchisor	Empresas individuais com poucas características comuns
Pode existir intermediários entre o franchisor e o francheado (forma de entrada em franchising)	Envolve uma relação direta entre licenciador e licenciado

Fonte: Burton e Cross (1997, Dominginhos e Moura, 2002) e Simões et al. (2013).

2.1.3 Porquê e Quando

Porque e quando são questões que remetem para a decisão de internacionalizar, o que direciona para as motivações da empresa. As motivações para uma empresa internacionalizar são inúmeras, como vantagens de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica ou informação exclusiva (motivações pró-ativas). Mas também a empresa pode internacionalizar por pressões competitivas, excesso de produção ou declínio (motivações reativas) (Czinkota, 1999).

Da decisão de internacionalizar em termos genéricos é motivada por quatro aspetos principais (AICEP,2013):

- Penetração em mercados externos: é a motivação mais frequente para as empresas internacionalizarem, a procura e análise do novo mercado acontece em consequência da saturação ou declínio do mercado doméstico
- Manutenção ou reforço de redes de relações: é a replicação internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas em território nacional
- Acesso de recursos produtivos: este aspeto motivacional envolve duas facetas, a de controlo do aprovisionamento de recursos naturais e a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos
- Acesso a competências: tem como objetivo ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos gerados em espaços com forte dinâmica de inovação, procurando interiorizar e integrar de forma criativa

Outro aspecto que também pode determinar a opção da empresa em internacionalidade é a sua vantagem competitiva. Para Porter (1985) as vantagens podem ser de custo ou de diferenciação. Na primeira vantagem responde pela capacidade de uma empresa negociar os mesmos benefícios que os seus concorrentes, mas a custo inferior e na segunda vantagem é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito do ramo de negócio.

2.1.4 Onde? - Escolha do mercado

O mercado é um mecanismo de satisfação de necessidades e desejos humanos que acontece através de relacionamentos transicionais, cujas forças principais são a oferta e a procura, e que dependem dos esforços conjugados de todas as partes interessadas e das tendências ambientais (económicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas). Para que a empresa alcance o sucesso na sua expansão é necessário um bom planeamento estratégico. A escolha do mercado acontece após uma análise preliminar de como o mercado alvo identifica-se com produto/serviço e uma informação detalhada quanto os aspectos políticos, regulamentos, económicos, sociais, culturais e tecnológicos (Carvalho, 2013).

2.1.5 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional reside na caracterização da empresa, que cresce ao expandir internacionalmente e a sua estrutura adapta-se em termos operativos (Martins, 2011).

No contexto das empresas que actuam no sistema *franchising*, não há uma linha condutora que a possa definir devidamente a estrutura organizacional da empresa, mas sim a replicação do modelo de gestão, mas existe sim elementos comuns encontrados na maioria das empresas bem-sucedidas, tais como: departamento de apoio, departamento de marketing e departamento de vendas (Pearce, 2012).

A estrutura organizacional desenvolvida para os franchisados é definida pelo franchisador. Mas para que haja sucesso é necessário desenvolver uma estrutura organizacional apropriada para o franchisado, identificar as competências em gestão dos franchisados e às suas necessidades incrementais e o esforço para expandir.

2.1.5.1 Competências internas: Aptidão internacional do Franchisador

O franchisador antes decidir pela internacionalização, já tem testada a fórmula de sucesso do negócio no mercado doméstico e como tal é responsável por transmitir estes conhecimentos para os franchisados (Gomes, 2011). O poder de ação do franchisador é amplo, têm sob sua responsabilidade a elaboração de um planeamento estratégico e comercial do negócio e a estruturação e comunicação para a rede de franchisados. Mas para que haja sucesso do negócio o franchisador tem como função (Ribeiro et al, 2011):

- Desenvolver e aprimorar continuamente o seu conceito de negócio
- Estabelecer normas de funcionamento
- Escolha e capacitação dos seus franchisados
- Apoio e orientação sobre operação e gestão do negócio
- Supervisionar a rede para manter a identidade da empresa
- Alinhar os franchisados segundo a cultura organizacional, missão, visão e valores para que sejam difundidos
- Fazer planeamento estratégico a médio e a longo prazo
- Fornecer liderança positiva e clara
- Apoiar os franchisados a alcançar as suas metas
- Desenvolver um processo contínuo de formação para os franchisados
- Proteger a posição estratégica da marca

Quanto às suas vantagens e desvantagens tem como denominador o franchisado (Quadro 4).

Quadro – 3. Vantagem e desvantagem do *franchising* para o franchisador

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ A redução de capital investido, que significa utilização de menos custos▪ Partilha de riscos, graças a parceria.▪ Aumento do potencial negócio.▪ Retorno será proporcional à rentabilidade, mas com uma taxa fixa e como se trata de mercado internacionais o franchisado é do país do destino	<ul style="list-style-type: none">▪ Apesar de motivados os franchisados podem exigir tempo e esforço por parte do franchisador, que origina desgaste da relação▪ Manter sempre em controlo o franchisado▪ Distância relacional, o franchisador não identificar-se com franchisado▪ Fidelidade mínima por parte do franchisado

Fonte: Mendelsohn (2005, Paiva,2009)

2.1.5.1.2 Características do Franchisado

A principal característica necessária para um franchisado de acordo com Oliveira (2008) é ser um bom empreendedor e ter perfil de vencedor, porque desenvolver um negócio já testado é um desafio e tem de estar preparado para resolver problemas que possam surgir. Segundo Santos (2014) para além do espírito empreendedor, os indicadores mais valorizados nos franchisados são o perfil comercial, a capacidade financeira, as competências técnicas na área da atividade da marca, a experiência em gestão e uma vasta rede de contactos. Relativamente às suas responsabilidades deve (Ribeiro et al., 2011):

- Investigar antes de optar por uma empresa franchisadora
- Investir e reinvestir na sua unidade ou unidades
- Operar segundo padrões e diretrizes do franchisador
- Pagar os valores ao franchisador (*royalty* e taxa de franchising, taxa para marketing)²

Royalty: é a renumeração periódica paga pelo franchisado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franchisado (Pérsico e Paula, 2013).

Taxa de *franchising* é um valor único estipulado pelo franchisador para que o franchisado possa aderir ao sistema, pago na assinatura de pré-contrato ou contrato de franchising. Taxa de marketing: referente a publicidade paga pelos franchisados e pelas unidades próprias dos franchisadores. Gerida pelos franchisadores mas deve prestar contas aos franchisados (Pérsico e Paula, 2013).

- Cuidar do negócio e fazer acontecer no espaço geográfico onde se encontra a sua empresa
- Garantir a execução de planos e planos e diretrizes do franchisador
- Estruturar o seu próprio planeamento estratégico e executa-lo com excelência
- Proporcionar experiência de consumo relevante para os clientes
- Ampliar a base de clientes satisfeitos com a marca
- Respeitar os princípios e valores da empresa e marca

Para o futuro empreendedor, o *franchising* tem vantagens e desvantagens (Quadro 5), mas cabe ao mesmo analisar se tem capacidade para desenvolver o negócio.

Quadro - 4. Vantagens e desvantagens do *franchising* para o franchisado

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistência e acesso a informação (<i>know-how</i>), o franchisador disponibilizam assistência contínua, formação, investigação de desenvolvimento ▪ Apesar de ceder um pouco da sua independência, com apoio do franchisador, os riscos no estabelecer novo negócio são mínimos ▪ Representação de uma marca reconhecida ▪ Acompanhamento permanente e dinâmico ▪ Integração numa rede bem organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O cumprimento de políticas estabelecidas pelo franchisador exige um controle apertado ▪ Utilização do modelo de negócio bem como os serviços do franchisador é pago através de percentagens do volume de vendas ▪ Os contratos podem conter restrições

Fonte: Paiva (2009)

2.1.5.2 Aspectos Financeiros: Custos inerentes à internacionalização

O *franchising* é uma forma de operação que não necessita de custos de entrada no novo mercado, nem de taxas de estabelecimento, porém podem surgir outros custos como (Dominguinhos e Moura, 2002):

- Custos de pesquisa - custos despendidos pelo franchisador na procura, avaliação e seleção dos futuros franchisados.
- Custos de exploração – despesas quanto ao conceito do negócio, exploração, adaptação aos mercados locais.
- Custos de proteção de propriedade intelectual - consistem no registo das marcas nas entidades de carater nacional ou internacional que reconhecem o franchisador como proprietário total.

- Custos de monitorização - controlam o comportamento e o rendimento financeiro do franchisado com intuito de evitar situações fraudulentas. Também se deve controlar a sua atuação para evitar danos desnecessários para imagem da empresa.
- Custos de oportunidade - gastos que o franchisador incorre por delegar o desenvolvimento do seu negócio a outra entidade, por oposição à utilização de uma forma de operação mais lucrativa.

2.1.6 Barreiras

Durante o processo de expansão a empresa pode-se deparar com uma série de obstáculos. O conjunto de condicionalismos é dividido em três fatores - fatores internos à empresa, fatores relativos a parceiros e fatores relativos ao ambiente (Quadro 5) (Martins, 2011). As condicionantes dos fatores internos à empresa são principalmente sentidas pelas PMEs à luz da sua dimensão na trajetória de internacionalização (Martins, 2011). As barreiras relativas aos parceiros evidenciam o conhecimento insuficiente do mercado local, pois as relações de cooperação dizem respeito a contratos de agência onde parceiro local tem um papel decisivo na comercialização de produtos ou serviços (Moen e Endersen, 2004). Quanto aos fatores relativos ao ambiente, as empresas podem sentir-se condicionadas quanto à orientação geográfica da sua expansão, e como tal restringir a sua atuação nos mercados regionais (Martins, 2011).

Quadro - 5. Barreiras/Factores

Fatores	Dificuldades
Fatores Internos à empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fracos recursos (financeiros e humanos) ▪ Dimensão reduzida ▪ Conhecimento limitado dos mercados externos ▪ Falta de conhecimento do mercado ▪ Local (gostos e preferências, sensibilidade nos costumes e tradições) ▪ Problemas de controlo e de coordenação de gestão ▪ Escassez de gestor com experiência internacional ▪ Dificuldade na identificação de parceiros locais, adequados a tipo de negócio
Fatores relativo a parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lacunas no domínio do mercado ▪ Posicionamento competitivo fraco no mercado ▪ Insuficiência nos canais de distribuição e qualidade fraca ▪ Domínio tecnológico fraco ▪ Dessincronização estratégica ▪ Diferenças na cultura organizacional ▪ Comportamento oportunista

Fatores relativos ao ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades de acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento ▪ Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo de canais de distribuição, inexistência de recursos humanos qualificados e longitude ▪ Enquadramento fiscal local ▪ Função administrativa local ▪ Restrições governamentais locais: repatriação de rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com «conteúdo» local e controlo de propriedade ▪ Situação económico-social e falta de infra-estruturas. ▪ Mercado local pouco dinâmico
-------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Martins (2011)

2.2 Contrato em *franchising*

Antes de mais deve definir-se o conceito de contrato. Segundo o *Dicionário de Língua Portuguesa* da Porto Editora (2011), um contrato é um acordo entre duas ou mais pessoas ou entidades em que se estabelecem os direitos e deveres para as partes envolvidas.

A relação entre o franchisador e o francheado é regida por um contrato, que é uma concessão de marcas já registadas e de conhecimento público (Saraiva, 2003). Segundo Aicep (2013) o contrato-tipo de *franchising* internacional tem uma duração de cinco anos que podem ser renováveis e regidos pelos seguintes aspetos:

- Definição dos elementos básicos do modelo de negócio
- Território contratual
- Regras relativas à localização
- Regulamentação de marketing e dos métodos de comercialização e de relacionamento de clientes
- Definição do processo de aprovisionamento
- Condições de renumeração e penalizações por incumprimentos
- Obrigações de assistência técnica
- Cláusulas de exclusividade na comercialização de produtos e serviços pelo francheado
- Modalidades e prazos de pagamento das mercadorias ou serviços fornecidos pelo franchisador
- Duração do contrato e condições de renovação e de cessação
- Condições de repasse: o contrato específico que o franchisador pode vetar a venda de qualquer entidade que não tenha perfil adequado

2.3 Vantagens e Desvantagens do *franchising*

Como qualquer operação de entrada escolhida por uma empresa, existem vantagens e desvantagens, e no caso do *franchising* não é diferente. Este sistema oferece grandes vantagens para empresa quanto à escala económica, marketing e produção para o franchisador, e o caso dos franchisados é um negócio quase independente e com baixos riscos de insucesso (McDonald e Burton, 2002). No Quadro 6 encontram-se as principais vantagens e desvantagens deste sistema.

Quadro - 6. Vantagens e desvantagens do *franchising*.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ O <i>franchising</i> tem um padrão de imagem internacional elevado▪ Penetração rápida no mercado▪ Risco reduzido de entrada no mercado▪ Aproveitamento de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distintiva▪ Rigoroso controlo de custos▪ Expansão rápida da rede▪ Motivação por parte do franchisado▪ Possibilidade renumeração elevada e múltipla▪ Conhecimento de mercado e hábitos de compra por parte do franchisado▪ Sistema de negócio integrado e protegido▪ Criação de recursos para outros investimentos (novos produtos ou serviços) e para crescimento da rede.	<ul style="list-style-type: none">▪ Controlo inferior ao investimento direto▪ Exigência de prestação continuado▪ Pode gerar concorrentes através dos master franchisados▪ Necessidade de dispor a partida de uma imagem e de um conceito de negócios testados e transponíveis internacionalmente▪ Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes▪ Exigência de proteção aos direitos de propriedade industrial e intelectual▪ Tensão de relacionamento entre o franchisador e franchisado▪ Dificuldade de controlo internacional do sistema

Fonte: Aicep (2013)

2.4 Importância da Cooperação entre o Franchisador e o Franchisado

Segundo Pearce (2012), para que haja uma cooperação de sucesso é necessários quatro elementos, que são uma relação forte e construtiva, confiança, alinhamento dos objetivos e transparência.

Uma relação forte e construtiva implica a comunicação bidirecional, aberta e franca para definir as metas e objetivos.

A confiança é o principal vínculo entre o franchisador e franchisado pois permite que as duas partes se comuniquem e apresentem abertamente as suas ideias opiniões.

O alinhamento de objetivos traz benefícios para o franchisador e franchisado, pois é da responsabilidade do franchisado a execução do modelo de negócio, e é através do trabalho

árido e motivação que se alcançam as vendas necessárias e relativamente à transparência, tem de existir no ganho e nos gastos para evitar conflitos e falta de confiança entre o franchisador e o franchisado. O franchisador tem de gerar lucros e provar que sabe administrá-los.

O *franchising* apresenta um conjunto de características que permite desenvolver com rapidez uma rede de distribuição do franchisador através do franchisado, o que lhe proporciona acesso aos mercados internacionais (Carvalho, 2011).

A parceria abarca um conjunto de formas de cooperação e o *franchising* internacional faz parte deste leque (Carvalho, 2011). A cooperação é considerada como “o processo de um grupo de indivíduos que se juntam para trabalhar em conjunto pelos mesmos objetivos e vantagens” (Matos, 2011). A relação entre o franchisador e o franchisado é determinada por esta cooperação e as suas vantagens são o acesso à informação do mercado e cliente-alvo, partilha de custos, oportunidades de negócios, e permite alavancagem de recursos (Aicep, 2013).

Segundo Matos (2011) os motivos que podem determinar a criação de cooperação são:

- Crescer e entrar em novos mercados – é considerada a principal razão para estabelecer alianças, com rápido desenvolvimento dos mercados devido à globalização. As empresas querem minimizar os seus custos e entrar de forma rápida através de alianças com os países de destino.
- Obter novas tecnologias, melhorar qualidade e a diminuição de custos – a formação de parcerias com empresas que já possuam tecnologias é um grande avanço para empresas que não possuem. Também é importante referir que a formação de alianças para fazer *outsourcing* de funções consideradas secundárias ou pouco produtivas na empresa, permite o aumento de qualidade e diminuição de custos.
- Redução de risco e a partilha de custo de investigação e desenvolvimento - nos casos em que o custo de desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia é elevado, as alianças são a alternativa para partilhar estes custos e riscos, com benefícios finais para os parceiros.
- Alcançar ou manter vantagem competitiva - esta razão é, como já foi referido, mais influente no caso de pequenas empresas, que apenas através de alianças conseguem adquirir as ferramentas de negócio para serem competitivas.

- Aprendizagem – através da formação de parcerias, as empresas têm contacto com os produtos e processos dos seus parceiros que são excelentes em determinadas áreas, e adquirir novos conhecimentos e competências são algumas das principais vantagens de cooperar.

Para que haja sucesso numa parceria “(...) é de grande importância que haja objetivos explícitos, coerentes e motivadores, mas também realistas consistentes e hierarquizados e quantificáveis” (Carvalho, 2011). Para o autor não há um conceito ideal de parcerias, mas sim um conjunto de intervenções, formas jurídicas, estratégias operacionais, sendo designadas como aliança.

III Metodologia de investigação

Para uma investigação de carácter descritivo e analítica é necessária uma metodologia de investigação, o que é definido pela pergunta de partida, tipo de investigação, tipo de estudo caso e recolha de informação.

3.1 Pergunta de Partida

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), o trabalho de investigação é por definição algo que se procura, acesso a um conhecimento cada vez mais elevado. Para o início de um projeto de investigação é necessária a escolha do fio condutor de modo a estruturar o trabalho com coerência. Mas para Coutinho (2013) uma investigação envolve sempre um problema, seja ele (ou não) formalmente explicitado pelo investigador. Ou seja, tem a função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, e desempenha o papel condutor na investigação.

Para elaboração das perguntas de partida foi segundo o paradigma de Quivy e Campenhoudt (2008), que determinam que uma boa questão tem de ser clara, exequível e pertinente. As perguntas de partida foram desenvolvidas em proximidade ao tema de investigação, tendo como estudo de caso a *Acountia Business Consulting & Accounting*, uma PME portuguesa que atua no sector de *franchising*, e que escolheu o mercado angolano como primeiro passo para o crescimento internacional.

Pergunta A - Como internacionalizar em modo *franchising* no mercado angolano?

O primeiro passo para internacionalização de uma empresa é como internacionalizar, no caso do *franchising* a empresa detentora da marca tem de analisar as suas competências internas e estrutura organizacional e definir que modelo de gestão a aderir.

O segundo passo é procurar um parceiro (franchisado) compatível e que possa corresponder às necessidades e exigências da empresa. As franchisadoras procuram no mercado angolano parceiros com um perfil adequado, segundo o padrão da empresa franchisadora e com experiência no conceito de negócio. O terceiro passo é conhecer o mercado através do franchisor. Instituições como Aicep (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e Anip (Agência Nacional para Investimento Privado) disponibilizam as informações necessárias sobre o mercado angolano.

Nos países dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) o mercado angolano é o destino preferencial, constatado pelo número crescente de marcas portuguesas (Santos, 2014). Contudo, para evitar entraves legais, um grande número de franchisadoras optam pelo *master franchise*, declarada como forma de entrada menos complexa e que disponibiliza uma rápida expansão dentro do mercado angolano (Lopes, 2014).

Pergunta B - Quais os fatores críticos de sucesso no *franchising* internacional?

As franchisadoras têm um papel crucial nos fatores críticos de sucesso do *franchising* internacional que são :

- Definição clara do perfil do franchisado e um modelo de gestão de negócio
- Bom relacionamento entre franchisador e franchisado
- Elaboração de um planeamento estratégico a longo prazo (onde se encontra reportado a abordagem de expansão com base na análise de mercado e satisfação dos clientes, e que aponta a aceitação de produtos e serviços oferecidos e a viabilidade económico - financeira do negócio)
- Capacidade de investimento próprio do franchisador para o plano de expansão e suporte à rede, e do franchisado
- Estratégia de marketing bem definida e implementada
- Escolha do ponto comercial e adequado ao modelo de negócio
- A elaboração de um contrato justo e transparente também pode ser considerado um fator de sucesso, pois sem uma diretriz legal e explícita entre franchisador e o franchisado, o negócio pode resultar em fracasso

Mas o sucesso de uma rede de não depende somente do franchisador, mas também dos franchisados, as suas características descritas anteriormente, tem um papel importante para o sucesso do negócio (Santos, 2014).

3.2 Tipo de Investigação

Para a realização de um estudo ou pesquisa é necessário determinar caminhos para se chegar a uma metodologia, que pode ser de carácter de investigação quantitativo ou qualitativo. Segundo Sousa e Baptista (2011), uma investigação quantitativa tem como natureza a realidade objetiva, formal e singular, é independente do investigador, juízos de valor e do objeto. Quanto ao processo é dedutivo de causa e efeito, descontextualizado, geral, somente fiável e preciso através da validade científica, o que torna o investigador distante e sem possibilidade para intervir durante o processo. Contudo a investigação qualitativa representa uma realidade subjetiva e múltipla, a relação entre o investigador e o objeto de estudo é contrária à investigação quantitativa, sendo uma mais próxima de interação, que depende de interpretações e juízos de valores. Quanto ao seu processo é indutivo e o investigador é ativo e participante.

A investigação selecionada no presente trabalho foi do tipo qualitativo.

3.3 Tipo de estudo de caso

Yin (2009) considera como instrumento metodológico de investigação o método do estudo de caso como desafiante, pois exige do investigador um papel ativo e insubstituível, em que é necessária a experiência, habilidade e organização, e requer uma interação contínua entre as questões teóricas estudadas e a informação recolhida. A sua importância consiste em não isolar os fatores do objeto em estudo, e como apoio em questões de investigação *como?* ou *porquê?*, determina uma ligação entre o fenómeno e o seu contexto na vida real, que resulta numa relação de abordagem abrangente. Os indivíduos e os seus atributos, as ações e interações, os atos de comportamento, ambiente, incidentes e acontecimentos, e coletividades são as características necessárias no processo de investigação num estudo de caso são (Punch, 2005).

O estudo caso é um método estudo intensivo e com uma identidade bem definida, e classifica-se em único ou múltiplo (Coutinho, 2013). O estudo de caso único analisa um caso exclusivo, e o múltiplo, tal como o nome indica, consiste em vários casos para análise. De acordo com estas definições, o tipo de estudo de caso apresentado nesta dissertação é único.

3.4 Recolha de Informação

Numa investigação de estudo de caso são necessárias seis fontes principais: documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações diretas, observações participantes e factos físicos (Yin, 2009). A recolha de dados consiste em fontes primárias e secundárias, distintas entre si e necessárias para o processo investigativo (Perrin, 2011). Os autores das fontes primárias relatam a sua própria investigação e os autores das fontes secundárias relatam as investigações e ideias de outros autores.

As entrevistas como fontes primárias são necessárias para o estudo de caso, pois permitem obter a informação direta sobre o caso. Durante a recolha de informação, as entrevistas exploratórias são o ponto de partida para desvendar aspetos na escolha da literatura, porque alargam ou retificam o conhecimento (Quivy e Campenhoudt, 2008). Têm como função principal revelar determinados aspetos do tema estudado, em que o investigador não teria pensado por si próprio.

Para a recolha de informação recorreu-se a fontes primárias e secundárias. Em primeiro lugar fizeram-se entrevistas exploratórias para a escolha da literatura, seguidas pela consulta de publicações específicas e informações na imprensa.

3.6 Entrevistas

Ketele (1999) define as entrevistas como um “método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informação”.

Sousa e Baptista (2011) dividem as entrevistas em três tipos:

- Entrevistas não estruturadas - não são acompanhadas por um guião, existe enorme respeito pela visão do entrevistado, não há manipulação durante entrevista e é quase inexistente o diálogo por parte do entrevistador. Existe apenas lugar para algumas interjeições para manter o entrevistado a falar. Este tem liberdade para se expressar livremente o que torna o foco central da entrevista
- Entrevistas semi-estruturadas - apresentam guião apenas composto por tópicos, com os principais assuntos a abordar. O entrevistado tem uma liberdade relativamente mais

baixa do que numa entrevista não estruturada, e cabe ao entrevistador não deixar que se afaste do assunto principal.

- Entrevistas estruturadas - têm um guião bem estruturado com todas as questões previamente elaboradas e ordenadas.

As questões elaboradas para uma entrevista podem ser fechadas ou abertas (Sousa e Baptista, 2011):

- Questão aberta – Existe liberdade dada ao entrevistado de se exprimir livremente e de justificar a sua opinião, porém tem como desvantagem o facto de as respostas poderem ser detalhadas e extensas.
- Questão fechada – É direta mas tem como desvantagem a perda de ideias importantes de detalhes desconhecidos

No presente estudo foi conduzida duas entrevistas semi-estruturadas ao Bruno Silva, o representante da marca Acountia Business Consulting em Portugal (Quadro 7) e ao Cláver Furtado o master franchise em Angola (Quadro 8) as questões foram redigidas com base na fundamentação teórica. As questões do primeiro guião foram desenvolvidas segundo as dimensões de internacionalização e o papel das parcerias e conhecimento no processo de internacionalização da Acountia no mercado angolano. No segundo guião as questões tem como objetivo compreender quais características do master franchise que atraiu a empresa franchisadora para uma oportunidade de negócio e a sua decisão de parceria com a Acountia.

Quadro -7. Guião de entrevista semi-estruturada ao Franchisador

Questões	Dimensões em Análise	Tópicos
1	Estrutura organizacional	Qual é a estrutura organizacional da Acountia?
2	Motivos	Quais as motivações estratégicas que levaram a Acountia a querer internacionalizar-se?
3	Experiência	Qual a experiência internacional antes de a empresa iniciar o processo de internacionalização?
4	Fatores críticos	Quais os fatores críticos que a empresa necessita para sustentar a internacionalização?
5	Vantagem competitiva	Quais as vantagens competitivas da empresa?
6	Barreiras	Quais os obstáculos encontrados durante o processo de internacionalização?
7	Escolha de Mercado	Que critérios determinaram a escolha do mercado angolano?
8	Parcerias	Quais foram os aspetos que delimitaram a Aria Business Solutions como parceiro estratégico?

Quadro – 8. Guião de entrevista semi-estruturada ao Franchisado

Questões	Dimensões em Análise	Questão
9	Enquadramento geral	Como surgiu a Aria Business Solutions?
10	Características do franchisado	Como se caracteriza enquanto pessoa Sente-se realizado? Considera-se empreendedor?
11	Parcerias	Quais foram os motivos de parceria com Acountia?
12	Vantagem Competitiva	Qual o diferencial da Acountia Angola em comparação as empresas do mesmo setor?
13	Objetivos do franchisado	Quais são metas futuras?

IV O Mercado Angolano

Angola é um país que tem muito a oferecer para quem opte por estabelecer-se neste mercado, mas é necessário preparar-se para os aspectos económico, sociais e políticos.

4.1 Caracterização económica e social

A nível económico o país depende quase exclusivamente da exportação do petróleo e da extração de diamantes. A sua economia está em crescimento em comparação aos países da África Subsariana e ponderar-se que esta tendência se prolongue ao longo dos anos. Contudo o impacto da crise financeira global e uma quebra na produção petrolífera gerou uma desaceleração significativa no crescimento económico do país entre 2009 a 2013 em 4%, e com a queda do preço do petróleo durante a metade do ano de 2014, que conduziu a um novo decréscimo económico em 3,5% (Aicep - FdM, 2015).

Inicialmente o Orçamento Geral de Estado (OGE) de 2015 previa o preço do barril a 80 usd por barril, mas foi obrigado a reajustar o preço para 40 usd por barril em consequência da queda do crude. O Orçamento elaborado a fevereiro de 2015 aponta um conjunto de áreas onde a despesa será contida, nomeadamente os subsídios aos combustíveis, os quais foram reduzidos duas vezes em 2015, bem como o congelamento das admissões de novos funcionários para administração pública. A principal preocupação do governo atualmente é a redução da taxa de inflação e a regularização das finanças públicas (OGE, 2015).

Quanto ao sector não petrolífero de acordo com Orçamento Geral do Estado Angolano de 2015 é de uma constante taxa de crescimento em torno dos 8,5% por ano, no período de 2009 a 2013, tendo esta média sido afetada por uma taxa de crescimento baixa de 5,6% em 2012. Contudo este sector deverá crescer 8,2% de PIB (Produto Interno Bruto), prevendo-se uma ligeira aceleração para 9,2 % em 2015.

O governo angolano com o objetivo de revitalizar e reconstruir o país, e diminuir a dependência no sector petrolífero e diamantífero e para tal criou o Plano Nacional de Desenvolvimento 2013 – 2017 (PND). Este plano a longo e médio prazo tem como base principal garantir unidade e a coesão nacional, construir uma sociedade participativa e democrática, promover o bem-estar dos nacionais através do combate a fome e a pobreza extrema, o desenvolvimento dos sectores de tecnologia e inovação, apoio e desenvolvimento do empreendedorismo e do sector privado.

Em termos de recursos humanos a estrutura atual no país é somente 5% de quadros superiores, seguido por 13% de quadros médios, 25% de técnicos qualificados e semiquaificados, 5% de aprendizes e praticantes e 52% de pessoal não qualificado (Ceso, 2015).

No setor laboral não há dados oficiais específicos sobre a taxa de empregabilidade ou desemprego no país, mas os dados acima referidos é indicador de melhoria deste setor. O que coloca em causa um dos desafios centrais do PND (2013 – 2017), a qualificação da mão-de-obra, o Governo decidiu pela elaboração do Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ). Trata-se da operacionalização da Estratégia Nacional de Formação de Quadros que visa disponibilizar competências necessárias ao desenvolvimento da economia e da sociedade angolana, contribuindo para uma alteração profunda das características e estruturas de recursos humanos do país.

De acordo com a Aicep (FdM, 2015) a perspectiva económica apresenta sinais encorajadores impulsionada principalmente pelo expectável aumento da produção das indústrias extrativas e dos hidrocarbonetos. O continuado investimento no setor energético devera conduzir a produção petrolífera até 2,1 milhões de barris/dia em 2018. Quanto a estrutura do crescimento económico angolano continuara intensiva e dependente das importações de bens estratégicos e de consumo, e com poucas ligações a outras áreas da economia, exceto os setores controlado pelo Estado (construção e finanças).

4.2 Investimento directo estrangeiro (IDE)

Em Angola atualmente estão implementadas diversas reformas a nível regional que tem em carteira 303 projetos e a nível nacional 85 projetos com objetivo de melhorar as condições existentes e impulsionar o setor privado no país. A Anip (Agência Nacional para Investimento Privado) é uma plataforma única de registro de empresas e é responsável pela execução da política de incentivo fiscais de investimento privado.

A captação de investimento privado se tornou fundamental no processo de reconstrução do país. Para impulsionar a atratividade do mercado, foi desenvolvido um regime jurídico atrativo ao investimento em diferentes setores (petrolíferos e não petrolíferos). Contudo a sua atratividade deve-se sobretudo ao setor petrolífero. Os principais emissores no setor petrolífero são Estados Unidos, França , Reino Unido, Brasil e Itália.

Em 2010, o investimento privado nos setores não petrolíferos são construção civil, indústria transformadora, comunicação e transportes. Este setor tem registado um aumento significativo em comparação ao ano de 2009, atingiu um valor de 2,4 mil milhões de em usd, que supera 1,3 mil milhões usd alcançados em 2008. O reinvestimento, o valor do investimento privado não petrolífero, em 2009, sobe para 3,3 mil milhões de usd, o que coloca o país no grupo dos países africanos com maior sucesso na atração do investimento privado segundo CNUCED (2012). Quantos os principais emissores deste setor são China, Portugal e Brasil.

De acordo com CESO (2015) as províncias Benguela, Cabinda, Huambo, Huila, Luanda e Namibe são as regiões de maior interesse para investimento privado, embora Luanda, a capital do país assuma um papel de destaque relativamente as restantes províncias.

Para aumentar a captação de investimentos o governo incentiva parcerias entre empresas estrangeiras e nacionais, tendo aprovado uma legislação de investimento privado que facilita as empresas estrangeiras a salvaguardarem o investimento feito em Angola.

Na economia angolana, o IDE tem desempenhado um papel cada vez mais importante por acolher muitos projetos entre 2011 e 2012. De acordo com o *World Investment Report*, citado pela Aicep (FdM, 2014), apesar do investimento líquido negativo ocorrido entre 2010 e 2012, o país é mais importante como recetor de IDE (0,8% do total mundial) em um universo de 208 países do que como emissor (0,1% do total mundial). Em 2012 o país posicionou-se no 199º lugar enquanto recetor, e na 38ª posição no conjunto de países emissores. O Quadro 9 mostra a evolução do investimento direto da Angola entre 2009 a 2013.

Quadro- 9. Investimento direto

(10 ⁶ USD)	2009	2010	2011	2012	2013 ^a
Investimento estrangeiro em Angola	2.205	-3.227	-3.024	-6.898	3.200
Investimento de Angola no estrangeiro	7	1.340	2.093	2.741	2.988
Posição no "ranking" mundial					
Como recetor	65 ^a	198 ^a	199 ^a	199 ^a	n.d.
Como emissor	114 ^a	47 ^a	45 ^a	38 ^a	n.d.

Fonte: Aicep (FdM, 2014)

Os principais em

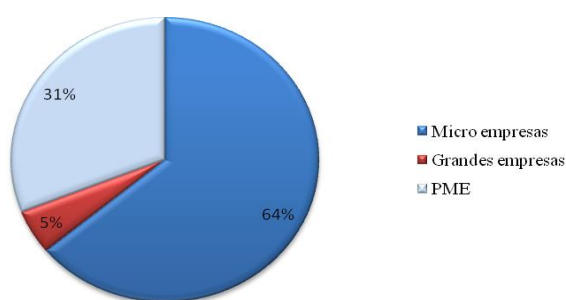
4.3 Franchising

O sistema do *franchising* apesar de tipificado na legislação angolana os nacionais ainda não reconhecem este conceito.

A informação sobre franchising em Angola é quase nula, mas existe a possibilidade desta realidade mudar, porque o que sector empresarial é maioritariamente constituído por micro, pequena e médias empresas (mpme's) e a possibilidade de estabelecer-se segundo o sistema de franchising é positivo.

Em 2011 o sector empresarial representava 51.635 empresas em atividade, sendo que em Luanda se encontra a maior concentração de empresas (IFE, 2013). Ainda no mesmo ano, o sector era constituído maioritariamente por MPMEs (Micro pequenas empresas e médias empresas) e PME (pequenas e médias empresas), sendo que 70% das empresas privadas tinham até 9 trabalhadores e 64% faturavam anualmente 80 milhões de usd, aproximadamente, em comparação às empresas com mais de 20 trabalhadores, que representam 14% das empresas, e 5% faturam anualmente valores superiores a 80 milhões de euros. As microempresas detêm 64% do setor seguido pelas médias empresas que representam 31% (Gráfico 1). A grande parcela de microempresas é constituída por pequenos comerciantes e empreendedores. Para apoiar as MPMEs o Estado criou o programa Angola Investe. Este programa consiste no financiamento de projetos de investimentos para MPMEs.

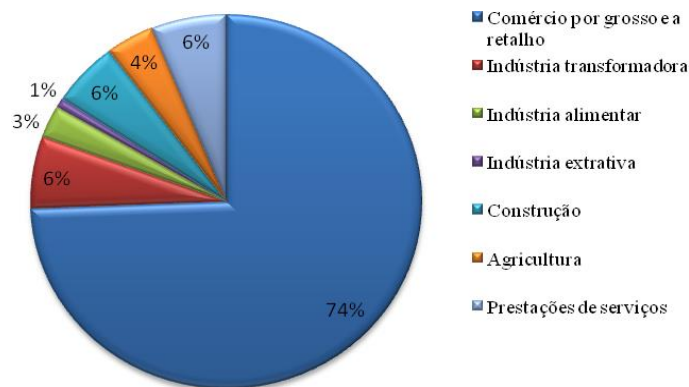
Gráfico -1. Distribuição do setor empresarial por dimensão



Fonte: IFE (2013)

Quanto ao número de empresas por setor, segundo o Instituto de Estatística Angolano, o maior número refere-se ao comércio por grosso e a retalho, com 74,4%, enquanto o setor extrativo somente representa 0,8%, apesar de sustentar a economia angolana (Gráfico 2).

Gráfico – 2. Numero de empresas em atividade por setor



Fonte: IFE (2013)

Os dados acima referidos demonstram a potencialidade do setor empresarial no desenvolvimento do *franchising*, principalmente pelas microempresas que é representada maioritariamente por empreendedores. Segundo o portal *Gofranchising* em Angola estão registadas 78 marcas, direcionadas para o setor de serviços, com um número aproximado de quatro a cinco unidades por marca. A localização geográfica das marcas está concentrada maioritariamente na capital. O setor de prestação de serviços é que se encontra em maior evidência em sistema de *franchising* como: o comércio especializado, consultoria e a auditoria, o ensino e formação, informática e as telecomunicações, lavandarias e arranjos, mediação imobiliária, moda, restauração e lazer, saúde, estética e beleza.

Em cinco anos as empresas portuguesas e angolanas estreitaram as suas relações comerciais através de parcerias, o que determinou a forte presença de marcas portuguesas no país em 37% como já foi referido anteriormente. Segundo o Banco de Portugal constata-se que Angola é a mais importante cliente de Portugal em termos de prestação de serviço, ocupando a quinta posição num conjunto de 56 mercados. O aumento da exportação é um dos motivos para crescimento do consumo de serviços no mercado angolano.

Portugal e o Brasil são os países com mais marcas no país, e a competitividade entre estes dois países é grande. As marcas portuguesas têm uma forte presença em virtude de já terem

estabelecido conexões com os atores nacionais e firmar-se em nichos de mercado exclusivos com pouca concorrência local ou estrangeira.

Segundo o administrador da *Onebiz*, Pedro Santos, o mercado angolano deve ser prioritário para os franchisadores, e aconselha uma parceria com o *master franchise* angolano para que se possam ultrapassar as dificuldades de entrada no mercado angolano. Caso queiram entrar

V Estudo de caso

Neste capítulo será apresentada a estrutura da empresa e descreverá o processo de internacionalização da Acountia através da informação possibilitada pelo Master Franchisee da marca Acountia em Angola.

5.1 Caracterização da *Acountia Business Consulting & Consulting*

A *Acountia Business Consulting & Consulting* é uma marca internacional de consultoria, contabilidade, apoio e gestão e *outsourcing*, resulta de uma joint-venture entre o grupo ONEBIZ *creating business* e a CONCEITO SGPS, S.A., está presente no mercado português a aproximadamente a quinze anos. A empresa conta com 40 escritórios, 200 profissionais e uma carteira de mais 3.000 clientes empresariais e o seu conceito é o compromisso, responsabilidade, informação, proximidade e parceria.

A sede social da *Acountia* está localizada na rua Praceta Dom Nuno Álvares Pereira, 10/20, Edifício D. Nuno, 4450-218 Matosinhos, Portugal.

No âmbito nacional a *Acountia* desde da sua formação há mais de 14 anos, controlava inicialmente 58 unidades no país, mas devido a crise económica que assolou no país e a falta de preparação e insatisfação por parte franchisados encerraram 18 unidades.

Para evitar o encerramento de mais unidades a empresa buscou reformular a sua estratégia, através da formação e apoio dos franchisados, em marketing, atendimento ao cliente e recursos humanos. Semestralmente promove o encontro com os representantes das suas unidades de forma analisar a sua evolução das vendas e de apoio, com o objetivo de manter a fidelização e satisfação dos mesmos. Também aposta no diferencial perante as empresas do mesmo setor, e com a sua plataforma informática de última geração, *Enterprise Resource Planning* (ERP), tem uma rede de parceiros tecnológicos de referência.

O escritório central da *Acountia* é constituído por cinco gerentes como órgãos de gestão e administração, e em cargos de direção é constituído por um diretor financeiro, um diretor comercial e o diretor da marca.

Em 2013 o capital próprio detido pela empresa estava em 224. 376, 64€, com o passivo de 302 339, 78 € e uma autonomia financeira de 42.6%, segundo o sumário financeiro disponibilizado pela Eiforma (2014) (Quadro 10 Acountia - Sumário Financeiro).

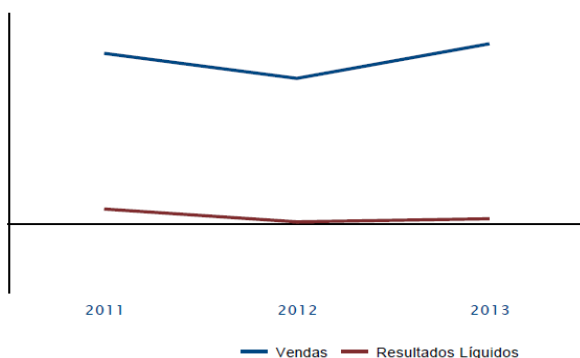
Quadro – 10. Acountia - Sumário Financeiro

Sumário financeiro		
Empresa	2013	vs. 2012
Vendas	256 304,78€	23.95%
Resultados Líquidos	5 867,70€	326.87%
Ativo total	526 716,42€	-9.49%
Passivo	302 339,78€	-16.82%
Capital próprio	224 376,64€	2.69%
Autonomia financeira	42.6%	5,05 p.p.
Solvabilidade	74.21%	14,09 p.p.
EBITDA	88 088,21€	125.52%

Fonte: Eiforma (2014)

Segundo a evolução de vendas em 2013 a empresa apresentou um acréscimo 256 304, 79€ em comparação aos 23,95% em 2012, em relação aos resultados líquidos em 2013 houve uma ligeira subida resultando 5. 867,70€, representado no gráfico (3) abaixo.

Gráfico – 3. Evolução de Vendas e Resultados Líquidos



Fonte: Eiforma (2014)

No âmbito de internacionalização, a empresa iniciou os primeiros passos em Angola através da cooperação com a empresa *Aria Business Solutions*. Actualmente a Acountia tem escritórios no Brasil, Macau, Moçambique e África do Sul e o seu modelo de gestão consiste no Master Franchisee.

5.1.2 Caracterização do Grupo Onebiz Creating Bussiness e a Conceito SGPS, S.A.

O Grupo Onebiz é um grupo empresarial presente no mercado nacional a aproximadamente vinte anos, é composto por diferentes áreas de negócio como consultoria, comércio, educação, financeira, imobiliária e saúde e que tem como subjacente um conjunto de empresas que integram o grupo, está presente em 30 países e com uma carteira de 120.000 clientes³.

A CONCEITO SGPS, S.A. foi fundada há trinta e dois anos, com reconhecimento internacional, dedica-se à prestação de serviços *outsourcing* nas áreas de contabilidade, fiscalidade, consultoria, recursos humanos, tesouraria e apoio geral á gestão⁴.

O grupo Onebiz Creating Bussiness e a Conceito SGPS, S.A. como *joint-venture* tem uma estrutura organizacional igualitária, no qual a ONEBIZ-SGPS, S.A. e a ONEBIZ-SA detêm 50% da sociedade e a CONCEITO Norte e a CONCEITO SGPS, S.A. os restantes 50%. No Quadro 11 estão representados o capital social e a distribuição da marca entre as duas empresas:

Quadro – 11. Capital social e distribuição do capital

Acionistas/sócios	Participação	
	Valor (€)	Percentagem (%)
ONEBIZ – SGPS, S.A	4250,00	42,50
CONCEITO NORTE – CONSULTADORIA DE GESTÃO, LDA	2500,00	25,00
CONCEITO, SGPS, S.A.	2500,00	25,00
ONEBIZ - SGPS	750,00	7,5

Fonte: Einforma (2014)

Para celebração de contratos franchising com a Onebiz é necessário um conjunto de condições a cumprir, como direito de entrada, package franquia, royalties, taxa de publicidade e uma loja padrão.

³ <http://www.onebiz.pt/>

⁴ <http://www.conceito.pt/>

5.2 Processo de Internacionalização da Acountia – Business Consulting & Accounting em Angola

O processo de internacionalização da Acountia em Angola, teve início através da Onebiz, que detém conhecimento do mercado angolano através da internacionalização de outras marcas e por ter escritório no país, segundo Cláver Furtado, actual Master Franchise angolano.

O reconhecimento da marca Acountia em Portugal fortaleceu o processo de internacionalização para o mercado angolano, que seguiu os seguintes passos para expansão:

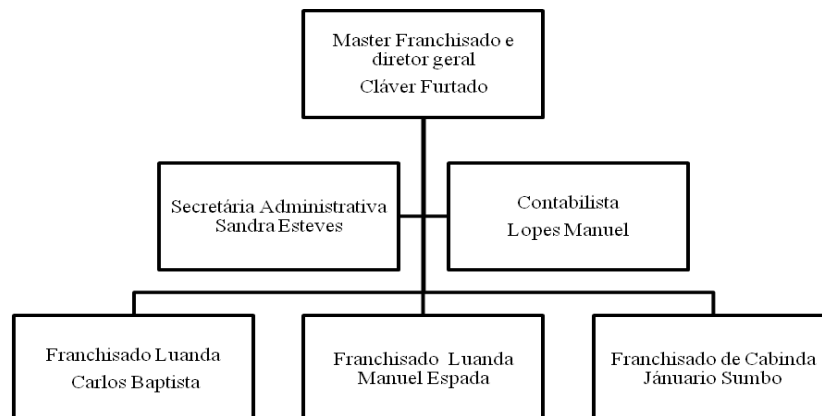
- A decisão de internacionalizar: foi motivada pela necessidade de expandir a marca e devido a instabilidade do mercado doméstico, reforço de relações (Portugal-Angola) através da replicação do negócio no mercado angolano.
- A escolha do mercado: teve em conta dois factores, o primeiro a aproximação cultural e linguística e o segundo factor é a experiência do Master Franchisee na área de contabilidade e consultoria e uma carteira de clientes no mercado angolano.
- As características do franchisador e franchiseado: também teve um papel fulcral no processo de internacionalização, através da caracterização e as entrevistas permite compreender a cooperação entre a Acountia e a Aria Business Solutions.
- Os franchiseados detêm condições para manter a marca e expandir no mercado angolano.

O mercado angolano é fortemente marcado pela instabilidade cambial e pela informalidade comercial e no sector de contabilidade e consultoria a linha é extremamente desequilibrada, a existência de profissionais capacitados é mínima segundo a OPCA – Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola⁵.

A Acountia está representada em Angola através do modelo de gestão de Master Franchise, no território angolano o representante da marca é Dr. Cláver Furtado. Através deste modelo de gestão permitiu a criação de uma rede de franchiseados de acordo a estrutura organizacional (figura 2).

⁵ <https://www.ocpcangola.org/>

Figura 2 Estrutura Organizacional da Acountia Angola



Fonte: criação própria a partir da informação disponibilizada por Cláver Furtado

A marca em Angola tem uma carteira de aproximadamente de 700 clientes constituída por micro e pequenas e médias empresas, e a previsão é de crescimento no número de clientes e em número de unidades. A marca encontra-se em processo de abertura de mais uma unidade na província de Benguela.

Para responder às exigências do crescente número de clientes, as unidades têm uma parceria com um conjunto de contabilistas temporários e a empresa tem desenvolvido um conjunto de parcerias com instituições académicas com o objectivo de recrutar futuros auditores/contabilistas.

5.3 Entrevista

Neste ponto pretende-se a descrever de forma reduzida as respostas aos tópicos apresentados ao entrevistado segundo o seu ponto de vista. A entrevista sucedeu-se via *Skype* em virtude dos entrevistados se encontrarem em Angola e a investigadora em Portugal.

5.3.1 Caraterização do Bruno Silva – Representante da Acountia Portugal

Bruno Silva, atual Diretor de Marca da *Acountia*, também representa a *Teamvision* em Angola, empresa direccionada de consultoria em *franchising*, também é uma marca da ONEBIZ. Formado no ISTECC no curso de Marketing, a sua especialidade é a estratégia de

marketing, marketing de marcas e pesquisa. Reside em Angola, na cidade de Luanda desde 2013.

5.3.2 Caraterização de Cláver Furtado – Master Franchisee de Angola

Dr. Cláver Furtado é consultor e auditor com mais de 10 de experiência nestas áreas, licenciou-se em Economia, pela faculdade de Economia de Agostinho Neto é membro da OPCA – Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola. Inicialmente o seu percurso profissional está ligado a empresas de consultoria em Angola, mas no interesse de ascender, constituiu a *Aria Business Solutions* a 31 de Maio de 2013 e automaticamente se criou um elo de ligação com a *Acountia*.

5.3.3 Descrição e análise a entrevista de Bruno Silva⁶

Na entrevista ao representante da marca *Acountia Business Consulting & Accounting* foram apresentadas sete questões abertas segundo a fundamentação teórica sobre internacionalização:

Questão 1: Qual é a estrutura organizacional da *Acountia*?

Segundo o entrevistado a estrutura da empresa é societária, que corresponde a uma parceria de duas *joint-venture* (ONEBIZ e CONCEITO), e o espaço geográfico da empresa encontra-se em Matosinhos, onde se encontra a sede da ONEBIZ. O conhecimento da sua estrutura organizacional pode determinar o desenvolvimento da empresa no processo de internacionalização segundo o seu equilíbrio, coordenação, integração de atividades e adaptação no mercado externo (Simões et al. 2013).

Questão 2: Quais as motivações da *Acountia* para internacionalizarem?

O entrevistado descreve que instabilidade do mercado doméstico tem influenciado na diminuição do número de unidades. Com o reconhecimento da marca em Portugal e a vontade de crescer e dinamizar os seus serviços, o mercado angolano foi visto como uma oportunidade. As motivações apresentadas pelo entrevistado são reativas e pró-ativas (Czinkota et al, 1999). Primeiro porque situação económica do mercado doméstico

⁶ A transcrição da entrevista se encontra em anexo.

destabilizou a empresa e em segundo com estabilidade e reconhecimento, foram fatores determinantes para expansão.

Questão 3: Qual a experiência internacional antes de a empresa iniciar o processo de internacionalização?

Angola é o primeiro país escolhido pela marca para expandir e possuem a experiência sobre internacionalização através da representante da marca, neste caso a ONEBIZ. A presença da ONEBIZ no mercado angolano há mais de dez anos, e com marcas já presentes neste mercado na área de formação, educação, tecnologia de informação. Constatase que o processo de internacionalização da marca se desenvolveu através do conhecimento de mercado (Mejiri e Umemoto, 2010). A sua integração internacional foi rápida através da sua rede de relacionamentos no mercado interno e externo com a ONEBIZ e a CONCEITO (Johanson e Mattsson, 1988)

Questão 4: Quais os fatores críticos que a empresa necessita para sustentar a internacionalização?

É valorizado o conceito e a relação do franchisor com os seus *master* francheado para crescer e ter estabilidade no mercado externo. Pearce (2012) retrata a importância do papel do franchisor e francheado para o sucesso do negócio. Judd e Justin (1989) retratam o dinamismo da sua relação que procura corresponder a necessidade de cada um.

Questão 5: Quais as vantagens competitivas da empresa?

Segundo o entrevistado as vantagens competitivas da empresa são a representação da marca com reconhecimento internacional, a oportunidade de formação sobre o negócio, o seu *know-how* e o apoio da empresa no negócio e marketing. A empresa também desenvolve os seus serviços de acordo com as necessidades dos francheados e cliente alvo. Para Porter (1985) a vantagem de uma empresa pode se suceder segundo o custo e diferenciação. A empresa tem vantagens de diferenciação que torna um ótimo parceiro para o futuro francheado.

Questão 6: Quais os obstáculos encontrados no processo de internacionalização?

Segundo o entrevistado durante o processo de internacionalização não foram encontrados obstáculos, porque empresa entrou no mercado angolano através de parceria em *master*

franchise com parceiro local. Segundo Santos (2013) estratégia de entrada em *master franchise* através de parceria estratégica com uma empresa local, requer o máximo cuidado na escolha do parceiro.

Questão 7: Que critérios determinaram a escolha do mercado?

Os critérios enunciados pelo entrevistado foram três: a presença da ONEBIZ que representa a marca no mercado nacional e está presente no mercado angolano, o crescimento da economia angolana e o parceiro estratégico. A reação dos angolanos em relação ao fenómeno *franchising* também foi um outro critério na escolha do mercado angolano. Como foi referido no ponto sobre a escolha do mercado é necessário o produto/serviço estar consolidados no mercado nacional antes de decidir internacionalizar e fazer uma análise preliminar sobre o mercado (Simões et al. 2013). A marca está consolidada no mercado nacional e teve acesso à informação privilegiada do mercado em questão que foi determinante na escolha do mercado.

Questão 8: Quais foram os critérios que delimitaram a Aria Business Solutions como parceiro estratégico?

A escolha do parceiro estratégico foi determinada pelas suas características profissionais e conhecimento do mercado. Citando Lorange e Roos (1996) um parceiro estratégico é uma ferramenta competitiva e num contexto internacional tem papel auxiliador na entrada no novo mercado. Para Carvalho (2011) para que haja sucesso na parceria é necessário que haja objetivos explícitos, coerente e motivadores e também tem de ser realistas, consistentes e hierarquizados.

5.3.4 Descrição e análise a entrevista de Cláver Furtado⁷

Na entrevista ao fundador da *Acountia* foram apresentadas cinco questões abertas segundo a fundamentação teórica como franchisado (master franchise):

Questão 9: Como surgiu a *Aria Business Solutions*?

A Aria foi fundada por Cláver Furtado com objetivo de responder as necessidades do micro e pequenas empresas angolanas. O entrevistado fala sobre o sistema tributário e o programa de apoio a micro, pequenas e empresas, que originou a procura por contabilistas e peritos de

⁷ Transcrição da entrevista se encontra em anexo.

contabilistas. Também refere a regulamentação do setor contabilístico e a legalização e reestruturação dos contabilistas e peritos de contabilistas. Segundo Grant (2002) as empresas existem como instituições para produzir bens e serviços com conhecimento especializado, para responder às necessidades de um determinado mercado ou cliente alvo.

Questão 10: (A) Como se caracteriza enquanto pessoa? (B) Sente-se realizado? (C) Considera-se empreendedor?

(A) O entrevistado descreve-se como prudente e prático, não gosta de correr riscos, identifica-se como um homem de números. Como gestor planifica, controla e busca aumento de rendimentos e a diminuição de custos.

(B) Enquanto chefe de família sente-se realizado mas como empresário não. O que determina a vontade em crescer, e inovar.

(C) A resposta foi afirmativa, o entrevistado retrata a criação da sua empresa e parceria estratégica com empresa estrangeira como uma oportunidade de negócio. Também desenvolveu uma plataforma na internet de apoio a MPME.

As três questões (A, B, C) analisam as características do franchisado para melhor perceber a escolha do franchisador como parceiro estratégico e empreendedor. O *master franchise* tem determinados aspetos de um perfil de vencedor (Oliveira, 2008) como a capacidade de resolver problemas, a apetência para gerar desafios, grande nível de confiança, necessidade de *status* e satisfação pessoal.

Questão 11: Quais foram os motivos para parceria com *Acountia*?

Descreve o seu *know-how*, acesso a plataforma tecnológica e carteira de clientes. Os recursos disponibilizados pela empresa franchisadora e a sua pertinência de recursos motivaram a cooperação com o master franchise.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) para uma boa cooperação são necessários determinados componentes (recursos, pertinência de recursos, reconhecimento do valor de troca, integração de normas e grau de implicação).

Questão 12: Qual o diferencial da *Acountia* Angola em comparação com as empresas do mesmo setor?

É descrita a competitividade no mercado angolano por parte das *Big 4* (KPMG, PWC, Deloitte e a Ernest Young) que prestam serviço as multinacionais colocando de parte as MPMEs. Neste caso a empresa identifica o cliente alvo através das MPMEs nacionais e estrangeiras. A identificação do cliente alvo e o desenvolvimento dos serviços segundo as suas necessidades determina diferencial da empresa (Porter, 1985).

Questão 13: Quais são as metas futuras?

O entrevistado tem como objetivo abrir mais unidades e através desta gerar emprego. Também quer formar parcerias com instituições académicas para formar e expandir a marca.

Para o sucesso do conceito do negócio, não depende somente do apoio do franchisador e das suas diretrizes. O franchisado deve cuidar do negócio e garantir a execução de planos e diretrizes acordadas (Ribeiro et al., 2011). As metas do *master franchise* vai de acordo a linha de pensamento de Judd e Justin (1989) a vontade de empreender e crescer e responder as necessidades dos seus clientes.

VI Conclusões

A presente dissertação de mestrado assenta na análise do *franchising* como estratégia de internacionalização e no estudo de caso sobre a empresa *Acountia Business Consulting & Accounting*. Pretendeu-se responder a três questões essenciais:

- Como internacionalizar em modo *franchising* no mercado angolano?
- Quais os fatores críticos de sucesso no *franchising*?

A *Acountia* é uma PME que iniciou a sua atividade em 1997, controla uma rede *franchising* que presta serviços para o setor financeiro (contabilidade, outsourcing e apoio em gestão). Para ultrapassar os problemas existentes no mercado doméstico, a empresa optou pela internacionalização. A escolha do mercado angolano foi possível através do agente mobilizador o grupo ONEBIZ. Empresa presente em Portugal há mais de 20 anos, representa um conjunto de aproximadamente de 20 marcas no setor de contabilidade e auditoria, imobiliária, educação etc...

A *Aria Business Solutions* é uma empresa nova que foi criada a 31 de Maio de 2013, e automaticamente se tornou *master franchise* da *Acountia*. O fundador da empresa já tinha uma carteira de clientes, mas ao representar uma marca com um conceito de sucesso, busca aumentar a sua notoriedade e acesso a um conjunto de vantagens.

A escolha do modo de entrada no mercado externo é importante no processo de internacionalização e o *franchising* internacional é uma ótima opção, por não exigir ao detentor da marca custos adicionais no processo de expansão.

O estudo do processo de internacionalização da empresa em modo *franchising* no mercado angolano foi determinante para a investigadora procurar analisar e explicar este fenómeno. Segue a descrição da pesquisa, os resultados e as conclusões.

A análise das teorias de abordagem comportamental e económicas apresentadas teve como objetivo explicar a ação das empresas quanto à expansão para o mercado externo, o que estabelece a sua importância no estudo e investigação do fenómeno internacionalização.

Com as dimensões de internacionalização pretendeu-se analisar o *franchising* como forma de operação internacional quanto à sua evolução, características e abordagem de entrada. Por ser

uma estratégia que depende maioritariamente de parcerias foi analisada a relação de cooperação entre os dois principais atores (franchisador e franchiseado) desta estratégia.

O *franchising* como modo contratual pode revelar uma opção eficiente e segura para expandir rapidamente um produto, bens ou serviços principalmente para empresas que queiram internacionalizar e não têm rendimentos ou recursos financeiros suficientes. Para o empresário ou indivíduo que pretende iniciar o seu próprio negócio tem a oportunidade de aceder a um conceito de negócio já desenvolvido e de sucesso, com a garantia de suporte e formação que permite que a empresa cresça de forma estruturada, e com boa rentabilidade.

Deste modo, foram identificados elementos determinantes para o sucesso deste projeto:

Primeiro, constatou-se que apesar do crescimento de marcas portuguesas no sector de *franchising* em Portugal, a necessidade de internacionalizar está presente, principalmente para empresas já estabelecidas e com notoriedade no mercado. Os fatores internos (motivação pró-ativa e reativa) e fatores externos (motivação reativa) são determinantes para expansão das empresas para o mercado externo. De acordo com Martins (2011), as motivações pró-ativas e reativas servem para medir o interesse das empresas para internacionalizar, enquanto a primeira é por escolha a segunda é por necessidade.

Segundo, as competências internas da *Acountia* (franchisador) são importantes para internacionalização.

A empresa tem aproximadamente 200 profissionais competentes e uma plataforma tecnológica de última geração (ERP). Com o objetivo de manter satisfeitos os seus franchiseados, a empresa procura responder às suas necessidades apostando na formação, apoio em marketing, recursos humanos e contacto permanente. Para os autores Ribeiro (2011), a empresa franchisadora tem um papel ativo no sucesso do negócio, mas para alcançá-lo no mercado externo tem de ter um conjunto de capacidades, saberes e recursos que confere vantagem competitiva (Aicep, 2013). A *Acountia* tem as competências internas necessárias e com vantagens competitivas necessárias para o processo de internacionalização.

Terceiro, a escolha do mercado angolano como primeiro passo para expansão determinou a entrada para outros mercados dos países da CPLP.

A escolha deste mercado é justificada pela presença da ONEBIZ em Angola, que permitiu a informação privilegiada sobre o mercado e acesso ao parceiro estratégico adequado ao conceito da empresa. De acordo com Simões et al. (2013) a proximidade cultural e linguística pode motivar a internacionalização para mercado angolano. A presença de empresas portuguesas também pode ser justificada pelo facto do mercado angolano ainda estar em desenvolvimento.

Quarto, a identificação de oportunidade para expandir.

Está relacionado com a experiência adquirida no mercado doméstico, a rede relacionamento com duas *joint-venture* (ONEBIZ e CONCEITO) que detêm experiência internacional. A ONEBIZ está presente no mercado angolano aproximadamente há dez anos, o que disponibilizou o acesso de um futuro franchisado com perfil adequado para a *Acountia*. O conhecimento de mercado e experiencial (Mejiri e Umemoto, 2010) contribuiu para o desenvolvimento da expansão e para a escolha do *master franchise*.

Quinto, a escolha do parceiro (franchisado) com perfil adequado para desenvolver o conceito de negócio é importante para o sucesso do projeto.

O *master franchise* que está desenvolver o conceito da marca e abrir novas unidades, de acordo com a franchisadora, tem um perfil adequado graças ao seu conhecimento de mercado, à trajetória profissional e também pelo facto de já deter uma carteira de clientes. A seleção do franchisado por parte do franchisador vai de acordo com a teoria do Lorange e Roos (1996) quando referem em que a escolha do parceiro foi feita segundo as necessidades e habilidades exigidas pelo franchisador, e como parceiro estratégico tem um papel auxiliar na entrada do novo mercado (Freeman et al., 2006).

Sexto, a relevância da relação de cooperação entre franchisador e o master franchise para estabelecimento da marca no mercado angolano.

A relação do franchisador português e o franchisado angolano é ainda muito recente para determinar o sucesso ou insucesso desta parceria. A relação de cooperação entre franchisador e o master franchise incorre alguns riscos. O master franchise pode se tornar concorrente do franchisador, mas o maior risco é a “ruptura” quando os autores não têm mais nada a ganhar com a relação de cooperação (Carvalho, 2011). Para evitar o fim de cooperação é necessário ter relação contratual objetiva e clara (Aicep, 2013). O franchisador e o master franchise têm

de ter uma relação forte baseada numa comunicação franca, com confiança e alinhamento de objetivos e transparência (Pearce, 2012).

Sétimo, atratividade do mercado angolano também pode significar dificuldades.

Angola depende maioritariamente do rendimento da exportação de petróleo, pelo que a oscilação de preços deste produto afeta diretamente a economia do país, que por sua vez prejudica o rendimento de empresas nacionais e estrangeiras. A informalidade e a competitividade de empresas estrangeiras de grande dimensão também afeta as PMEs estrangeiras presentes no mercado. A experiência e conhecimento de mercado do *master franchise* não viabiliza as dificuldades que pode encontrar ao desenvolver o conceito de negócio e abertura de novas unidades. Martins (2011) afirma que o mercado da África subsariana, que apesar de atrativo não é estável, pelo que as empresas estrangeiras devem ter sempre um plano de contingência.

Oitavo, o processo de internacionalização da Acountia não definiu-se somente para o mercado angolano.

Também serviu como plataforma para expansão da marca no Brasil, Macau e Moçambique, e com possibilidade de entrar em Cabo Verde. O processo de internacionalização da empresa para mercado angolano permitiu ciclo de aprendizagem para novos mercados. De acordo com Martins (2011) a internacionalização configura um fenómeno de aprendizagem contínua das empresas.

Identificadas as principais conclusões, irá mencionar-se algumas limitações e levantar algumas pistas para futuros trabalhos de investigação.

6.1 Limitações e sugestões para futuras investigações

Importa destacar algumas condicionantes do presente trabalho de investigação. O estudo do *franchising* como estratégia de internacionalização é um campo relativamente novo, o que condicionou a revisão da literatura.

O acesso de informação sobre o setor de contabilidade e o sistema *franchising* em Angola é quase inexistente. Para o setor de contabilidade o país tem como representação a OCPCA que está em fase de reestruturação e necessita de apoio para seu desenvolvimento. Sobre o *franchising*, o Inapem e o Ministério do Comércio disponibilizam dados esporádicos mas não

há uma instituição concreta. Também é possível aceder através do site *Gofranchising.ao*. O *franchising* e setor contabilístico angolano são uma área a explorar, não se encontrando ainda muitas publicações científicas sobre a matéria.

Para a recolha de informação, as entrevistas foram essenciais, mas é importante ter presente que as opiniões e o conhecimento dos entrevistados não significam um retrato objetivo da realidade. Os entrevistados relataram as suas experiências durante o processo de internacionalização, que podem ter sofrido alterações com o passar do tempo, e por fim o planeamento para o futuro.

Para investigações futuras seria interessante retomar o estudo qualitativo do *franchising*, mas no mercado angolano e o seu desenvolvimento. O empreendedorismo e o *franchising* são dois fenómenos com presença crescente em Angola, e o seu estudo será uma mais-valia.

VII Referência bibliográficas

Asbill, M.R. e Goldman, M.S (2001) .Fundamental of International Franchising. American Bar.

Alon, I.(2006). *Service Franchising – A Global Service*. Springer

Barber, J.P. E Darder, F.L.(2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Editora Pearson, Madrid.

Bell, J. Mcnaughton, R. ; Young, S. E Crick, D.(2003). Toward an Interactive Model of Small Firm Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, nº1, pp. 339-362.

Blomstermo, A.; Eriksson, K.; Sharma, D. D. (2004); Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, p. 239–258.

Boddewyn, J. J. (1979), Foreign Divestment: Magnitude and Factors, *Journal of International Business Studies*, Vol.10, pp21-27.

Borini,F.M.;Ribeiro,F.C.F.;Coelho,F.P. E Proença,E.R.. (2006).O Prisma da Internacionalização: Um estudo de Caso. *Administração Estratégica*.

Bucley, P. E Casson, M.(1976). *The future of Multinational Enterprise*. Editora : Macmillan, Londres.

Calof, J. E Beamish, P. (1995),“Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, in *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.

Carvalho, J.M.S. (2013). *Planeamento Estratégico: O seu guia para o sucesso*, 2ª edição. Editora Vida Económica.

Carvalho,R.M. (2010).*Compreender África, fundamentos para competir no mundo*. Editora temas e Debates, Círculo de Leitores.

Carvalho,R.M. (2011). *Parcerias:Como criar valor com a internacionalização*.Editora bnomics, 2ª edição.

Chetty, S. E Campbell-Hunt, C. (2001), “Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”, in *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.

Coutinho, C.P.(2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. 2ª Edição. Editora Almedina

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*, 5th Edition, Orlando: The Dryden Press.

Dib, L. A. E Carneiro, J. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. 30º Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração- ENAPAD, Salvador, BA.

Doz, Y. L.; Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Cambridge : Harvard Business School Press

Dunning, J.H.(1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for eclectic approach. *Allocation of international activity*. Marketing Press, 395-418.

Ferreira, M.P.; Reis, N. R. E Serra, F.R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para Economias Emergentes*, editora LIDEL.

Flick, U.(2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa : Monitor

Freeman, S.; Edwards, R. E Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*: September 2006, Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.

Freire, Adriano (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, editora Verbo.

Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. ; Dimitratos, P., Solberg, C., E Zucchella, A. (2008). *Born Global: Propositions to help advance the theory*. *International Business Review*, pp. 385-401.

Grant, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue Special Issue : Knowledge and the Firm.(1996), 109-122

Guille, M. E Canal, E.G. (2009). The american model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- Johanson, J. E Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial system – a network approach, In Hood, N., VAHLNE, J-E (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- Johanson, J. E Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 9, pp.1411-1431.
- Johanson, J. E Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, vol.8, pp.23-32.
- Johanson, J. E Vahlne, J.E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*.
- Johanson, J. E Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, Vol.12, pp.305-322.
- Justin, R. E Judd, R. (1989). *Franchising*, 1º edition, Thomson.
- Justis, R. E Judd, R.(1989). *Franchising*. SOUTH WESTERN PUBLISHING CO. Cincinnati, Ohio
- Kanter, R. M. (1994). The art of alliances. *Harvard Business Review*, July-August.
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1999) *Metodologia da Recolha de Dados*. Instituto Piaget
- Laranjeira, A.S. (2012). O impacto do empreendedor internacional nas *Born Globals*. Universidade Católica. Faculdade de Economia.
- Landu, M.(2014).Plano Geral de Contabilidade Angolano e o Sistema de Normalização Contabilística.Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Porto.
- Lorange, P.; Roos, J. (1996) *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo, Editora Atlas.

- Luostarinen, R. E Welch, L. (1997). *International Bussiness Operation*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R.(1989), *Internationalization of the Firm*, Doctoral Dissertation, Helsinki School of Economics, Helsinki, (primeira impressão 1979).
- Magro, J.L.F. e M.A.(2008), *Manual de Contabilidade Angolano*, 2ª Edição.
- Martins, J.M. (2011). *Internacionalização e Globalização de empresas*. Edições Sílabo.
- Masum, M. I. E Fernandez, A. (2008) *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Mälardalen University, School of Sustainable Development of Society and Technology .Västerås Sweden.
- Matos, M. (2011). *O Papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas. O caso da Enterprise Europe Network*. Universidade de Coimbra: Relatório de Estágio.
- Mcdonald, F e Burton, F. (2002). *International Business*. Thomson.
- Mejri,K e Umemoto K.(2010). Small and médium sized entreprise internationalization : Towards the knowledge based model. Springer Science- Business media , LCC. J Int entrep.8:156-167.
- Mendelsohn,M.(2005). *The Guide To Franchising*, 7ª edição , editor Thomson Learning.
- Mendonça, A.T.B.B. E Cunha, S.K.(2011). *Acumulação de Capacidade Tecnológica em Empresas Intercionalizadas e não Internacionalizadas de um Sistema Setorial de Inovação*. Revista Espacios, vol.32, pp. 35-36.
- Meyer, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, In *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.
- Moen,O.; Gavlen, M. E Endersen, I.(2004).Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Seletion. *European Journal of Marketing*, vol.38,pp.1236 – 1251.
- Moreira, M.S.R.(2013)A Internacionalização do setor Vinícola: O caso da Quinta da Avelada. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal International Entrepreneurship*. pp5-25.
- Najmaei, A. E Sadeghinejad, Z. (2009). Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain. *International Review of Business Research Papers* vol. Pp.297-310.
- Kögl, N.(2012).Fatores de Sucesso no Empreendedorismo: Estudo de Caso do Supermercado de Produtos Biológicos Brio. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa
- Neto, J. (2005). O Processo de Internacionalização de Empresas Portuguesas. Universidade do Vale Itajaí. Univali. Brasil.
- Oviatt, B., & Mcdougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, pp 45-64.
- Paiva, P.A.S.B.(2009). Relacionamento entre franchisador e Franchisado, Caso de Estudo: Casas do Benfica . Dissertação Final de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Instituto Superior Técnico .
- Pearce, J. (2012). Effective Development of a franchising Support Organization. *Franchise Relations Committee*.
- Pedro, M.I.C.;Filipe, J.A.C.B.; Coelho, M.F.P.; Ferreira,M.A.M.(2008). *Franchising –Iberian Companies Internationalization*. *Journal of Applied Mathematics*. Volume1, nº1, pg. 2-10.
- Pérsico, J.A. e Paula, J. (2013) Franquias. SEBRAE
- Perrin, R. (2011). *Pocket Guide to APA Style*. Reino Unido: Cengage Learning
- Porter, M. E Fuller, M. (1986). "Coalitions and global strategy," in M. Porter (Eds), *Competition in Global Industries*, 315-344 (Boston, MA: Harvard Business School
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, pp.124-127.
- Porter, M.E. (2001). *A vantagem competitiva das nações*.São Paulo: Campus.
- Porter, M.E.(1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free press, New York.
- Punch, K. (2005). *Introducion to Social Research: quantitative e qualitative approaches*. Londres : Sage Publications

- Quivy,R. e Campenhoudt, L.V. (2008).Manual de Investigação em Ciências Sociais. Editora Trajectos, 5ª edição.
- Reis, F.L. (2010) Como elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.
- Ribeiro, A.; Galhardo, M.; Marchi, L.; Imperatore, L.G.(2011). Franchising: Como construir redes de franquia de sucesso. DVS Editora.
- Rugman, A.M. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. Review of World Economics. Vol.116,pp. 365-379.
- Ruiz, N. (1988).O Franchising: Introdução à Franquia Internacional; 1ª Edição.
- Saraiva, V.G.(2003).Como Estruturar e Redigir Contrato Internacional de Franchising. Faculdade de Administração de Empresas. Belo Horizonte.
- Simões, V. C. (1997). “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, “ In ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Lisboa.
- Sousa, M. J., & Baptista, C.S. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.
- Strehle, P. Lyiköy, G. E Isbrecht, H.(2005). *Franchising* as Method of Internationalization-Subway Case.
- Vernon, R. (1966). International investments and international trade in the product cycle. In Quarterly Journal of Economics.
- Welch, L.S. e WIEDERSHEIM-PAUL, F.(1980), Initial Exports: A Marketing Failure? Journal of General Management, Vol.14, pp.36-64.
- Welch, L.S.; Luostarinen,R.(1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management. Vol.17, pp.333-344.
- Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York Free Press.

« Webgrafia »

www.jpkc.edu.cn (Dezembro de 2013)

<http://onebizgroup.blogspot.pt/2013/03/o-franchising-em-angola.html> (Dezembro de 2013)

www.anip.co.ao (visitado em Março de 2014)

<http://diarioangolano.com/index.php/economia/766-redes-de-franquia-criadas-em-angola-promovem-novas-pequenas-empresas> (Junho de 2014)

www.economia.unipr.it (visitado Março de 2014)

www.ine.pt (Dezembro de 2014)

www.iseg.utl.pt (Junho de 2014)

www.portugalglobal.pt (Junho de 2014)

[Franchise Foundation](http://www.franchisefoundation.com) (Dezembro de 2014)

<http://www.franchisefoundations.com/franchiseservices.html> (Dezembro de 2014)

Revistas e Relatórios

- (1) Aicep (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para as PME
- (2) ANIP(2014) Relatório Macroeconomia de Angola.
- (3) Banco de Portugal (2014). Relatório do Conselho de Administração: A Economia Portuguesa.
- (4) Conceito SGPS. Relatório e Contas (2013)
- (5) Ceso (2015). Estudo de Mercado sobre Províncias de Angola.
- (6) IFE (2013). Empreender, Diversificar e Competir – Observatorio da Competitividade Empresarial Angolana.
- (7) 19º Censo IIF (2014)
- (8) Gomes, C. (2010/2011). Tudo o que precisa saber sobre *Franchising*
- (9) Einforma (2014)

VIII Anexos

Transcrição da Entrevista Bruno Santos

Erica (E): Qual é a estrutura organizacional da Acountia?

Bruno Santos (B.S): Acountia é uma empresa que tem uma estrutura societária entre a ONEBIZ que controla 50% e a Conceito que controla outros 50%. É uma empresa de prestação de serviço em contabilidade, consultoria em gestão e outsourcing.

E: Quais as motivações estratégicas que levaram a Acountia a querer internacionalizar-se?

A situação económica no país é instável, há quase cinco anos atrás a empresa foi prejudicada com esta situação, perdemos algumas unidades franchisadas e rendimentos, mas sobrevivemos. Atualmente nossa marca está estabelecida e reconhecida em Portugal, mas expansão e dinamização da marca, oportunidade de negócio no mercado angolano foi decisivo para internacionalização. Não temos receio em crescer e explorar novas oportunidades de negócio e estamos prontos para novos desafios. O setor de contabilístico angolano é atrativo, com a falta de contabilistas profissionais e de ferramentas tecnológicas para desenvolvimento deste setor encontramos uma ótima oportunidade de negócio.

E: Qual a experiência internacional antes de a empresa iniciar o processo de internacionalização?

B.S: Angola é o primeiro país escolhido pela marca para internacionalizar a experiência em internacionalização da ONEBIZ foi importante. A ONEBIZ maior grupo português em franchising com 19 marcas está em Angola a 10 anos com as suas marcas. No mercado angolano temos no ramo da tecnologia de informação por exemplo Esinow, na área serviço de mediação de seguros e créditos a Exchange, em formação a Elevus, ramo da imobiliária IMO24, serviços de compra e venda de empresas a NBB. Recentemente entraram no mercado marcas no ramo da educação por exemplo os Morangos, no ramo de apoio a expansão em *franchising* a TEAMVISION.

E: Quais os fatores críticos qua a empresa necessita para sustentar a internacionalização?

O nosso conceito existe para apoiar, acreditamos no compromisso, transparência e confiança para apoiar os nossos franchisados e clientes. Somos uma empresa jovem com muito para

oferecer. A parceria com os nossos master franchises é essencial para sustentar a nossa expansão e estabilidade da marca como tal dedicamos a máxima atenção aos nossos parceiros.

E: Quais as vantagens competitivas da empresa?

B.S: Oportunidade de utilizar a nossa marca com reconhecimento internacional, acesso a uma formação de negócio, o know how , apoio de negócio e marketing.

E: Quais obstáculos encontrados durante o processo de internacionalização?

B.S: Durante o processo de internacionalização da marca não foram encontrados obstáculos, porque a marca entrou em Angola através de um acordo de parceria de master franchise com a Aria Business Solutions.

E: Que critérios determinaram a escolha do mercado angolano?

B.S: A presença da ONEBIZ, crescente desenvolvimento económico angolano e o parceiro estratégico. Apesar do *franchising* ser um fenómeno recente os angolanos estão reagir positivamente e vêm inúmeras vantagens em aderir este modelo que torna num ótimo mercado para crescimento da marca.

E: Quais foram os critérios que delimitaram a Aria Business Solutions como parceiro estratégico?

B.S: A procura de um parceiro para desenvolver o nosso conceito e que enquadra-se no perfil da nossa marca não foi fácil, foi necessário contactos por parte da Onebiz para escolha. A escolha recaiu sobre Sr. Furtado, por causa da experiência profissional em administração de empresas e o seu forte know-how na área financeira, precisamente em contabilidade, fiscalidade e análise financeiras. Quero salientar que a parceria com Aria foi um grande sucesso que determinou a decisão de internacionalizar para outros países da CPLP. Em 2013 o representante da Acountia Angola foi distinguido pela ONEBIZ o prémio de master franchisador do ano.

E: Muito Obrigada.

Transcrição da entrevista de Cláver Furtado

Erica (E): Como surgiu a Aria Busines Solutinons?

Cláver Furtado (C.V): A Aria é resultado de um projeto criado por mim e o meu socio como sabe a regulamentação do setor de contabilidade é ainda recente no mercado angolano, também sabe que os contabilistas e peritos de contabilistas deste setor encontram-se em fase de legalização e reestruturação por parte da OCPCA. Com a nova reforma tributária em Angola através do programa PERT e com surgimento do programa de Angola Investe um programa para financiar a micro, pequena e médias empresas angolanas, levou a uma maior procura no mercado de contabilistas ou de peritos contabilidade que venha responder esta demanda. Por esta razão criei Aria Business Solutions para responder as necessidades da micro pequenas e médias empresas.

E: Dr. Cláver não referiu em que ano surgiu a Aria?

C.F: Espere um momento, que eu vou ver aqui no meu computador, data mais ou menos um ano, espero um pouco enquanto procuro nos meus documentos. A sua sede no bairro Avalade no município da Maianga, foi constituída por mim em 31 de Maio de 2013. A parceria entre Aria e Acountia Portugal que resultou Acountia Angola foi oficializado no dia 24 de Junho de 2013, a data é muito especial para mim, porque é o dia que a minha filha mais velha faz anos.

E: Como se carateriza enquanto pessoa?

C.V: Sou prudente e prático, não gosto de correr risco, gosto de regras, sou um homem de números, antes de dar qualquer passo eu analiso quais riscos antes de ver as vantagens. Como gestor eu planifico, controlo, procuro sempre aumentar o rendimento e diminuir os custos

E: Sente-se realizado?

C.F: Risos, como chefe de família sim, apesar de ter sido pai muito tarde as minhas filhas são meu orgulho e a minha esposa o meu pilar. Como empresário nunca vou estar satisfeito, mesmo quando entrar na reforma pretendo continuar a trabalhar e apoiar futuros contabilistas, existe poucos quadros competentes nesta área.Eu trabalho de segunda a segunda, não tenho descanso, sinto prazer em trabalhar, mesmo em casa tenho meu escritório.

E: Considera-se empreendedor?

C.F: sim, a criação da Aria e a parceria estratégica com uma marca com reconhecimento considero uma grande oportunidade de negócios. Criei uma plataforma na internet que é claverfurtadoconsultor. com onde será oferecido serviços online para as micro e pequenas e médias empresas em diferentes áreas que eu sou especialista. Não deixe de visitar.

E: Quais foram os motivos para parceria com Acountia?

C.F: O seu know-how, sua plataforma tecnológica, formação, acesso a uma carteira de clientes estrangeiros. Com reconhecimento da marca Acountia em Portugal pretendo aumentar o leque de clientes nacionais e estrangeiros.

E: Qual o diferencial da Acountia Angola em comparação as empresas do mesmo setor?

C.F: A competitividade no mercado angolano no setor de auditoria e contabilidade é alto, controlada pelas big4, estamos a falar da KPMG, PWC, Delloite e a Ernest Young estão presentes no mercado há muitos anos. Mas estas empresas somente oferecem serviços multinacionais, deixam de parte o micro, pequenas e médias empresas. De maneira que a nossa empresa pretende responder a demanda das mpmes angolanas e estrangeiras. A Acountia vai oferecer aos contabilistas e clientes finais uma plataforma tecnológica ligada a prestação de serviços,

E: Para finalizar a entrevista, quais são as metas futuras?

C.F: Continuar a trabalhar, risos, mas quero dentro de quatro a cinco anos implantar pelo menos vinte unidades da marca espalhada pelos quatro cantos do país e gerar emprego. Também pretendo formar parcerias com instituições académicas com objetivo de expandir a marca e transformar num espaço de formação, com a falta de profissionais competentes a Acountia vai ser uma mais-valia para desenvolvimento do setor contabilístico angolano.

E: Muito obrigada pela sua disponibilidade e desejo sucesso.